

REVESCO
REVISTA DE ESTUDIOS COOPERATIVOS

 EDICIONES
COMPLUTENSE

Editado con el Patrocinio del



MINISTERIO DE EMPLEO
Y SEGURIDAD SOCIAL

DIRECCION GENERAL DEL TRABAJO
AUTÓNOMO, DE LA ECONOMÍA SOCIAL
Y DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
DE LAS EMPRESAS

Edita

Escuela Estudios Cooperativos

Director

Gustavo LEJARRIAGA

AECOOP

Directora

Paloma BEL

Directora REVESCO

D^a. 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

REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos

Núm. 127, Primer Cuatrimestre 2018

ISSN: 1885-8031

Escuela de Estudios Cooperativos
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
Universidad Complutense de Madrid (UCM)
Dirección de correo electrónico: revesco@ucm.es
<http://www.ucm.es/info/revesco> y <http://revistas.ucm.es/index.php/REVE>

Dirección

Josefina Fernández Guadaño. Universidad Complutense de Madrid, España
jofernan@ucm.es

Secretaría

Sonia Martín López. Universidad Complutense de Madrid, España
soniamartinlopez@ccee.ucm.es

Consejo de Redacción

(Directora) Josefina Fernández Guadaño. Universidad Complutense de Madrid, España
Rosalía Alfonso Sánchez. Universidad de Murcia, España
Paloma Bel Durán. Universidad Complutense de Madrid, España
Rafael Chaves Ávila. Universidad de Valencia, España
Enrique Gadea Soler. Universidad de Deusto, España
Carlos García-Gutiérrez Fernández. Universidad Complutense de Madrid, España
Hagen Henry. Universidad de Helsinki, Finlandia
Francisco Julia Igual. Universidad Politécnica de Valencia, España
Ricardo Palomo Zurdo. Universidad San Pablo CEU, España
Mario Radrigán Rubio. Universidad de Santiago de Chile, Chile
Arturo Rodríguez Castellanos. Universidad del País Vasco, España
Anxo Tato Plaza. Universidad de Vigo, España

Consejo Asesor

(Presidente) Carlos García-Gutiérrez Fernández. Universidad Complutense de Madrid, España
Baleren Bakaikoa Azurmendi. Universidad del País Vasco, España
Antonio Pedro Baylos Grau. Universidad de Castilla La Mancha, España
Guido Bonfante. Facoltà di Scienze Politiche della Università di Torino, Italia
Vicente Caballer Mellado. Universidad Politécnica de Valencia, España
Manuel Carrasco Carrasco. Universidad de Huelva, España
Enmanuele Cusa. Università degli Studi di Trento, Italia
Renato Dabormida. Università degli Studi del Piemonte Orientale, Italia
Ricardo Dávila Ladrón de Guevara. Pontificia Universidad Javeriana, Colombia
Javier Divar Garteiz-Aurrecoa. Universidad de Deusto, España
Federico Durán López. Universidad de Córdoba, España
Gaudencio Esteban Velasco. Universidad Complutense de Madrid, España
M^a Jesús Hernández Ortiz. Universidad de Jaén, España

Javier Iturrioz del Campo. Universidad de San Pablo-CEU, España
Silvia Elisa Kesselman de Umansky. Universidad Nacional del Nordeste, Argentina
Gustavo Lejarriaga Pérez de las Vacas. Universidad Complutense de Madrid, España
Alejandro Martínez Charterina. Universidad de Deusto, España
Jose Luis Monzón Campos. Universidad de Valencia, España
Adoración Mozas Moral. Universidad de Jaén, España
Alfredo Muñoz García. Universidad Complutense de Madrid, España
Fulton Murray. University of Saskatchewan, Canadá
Rui Namorado. Universidade de Coimbra, Portugal
Manuel Ortigueira Sánchez. Universidad de Sevilla, España
Luigi Filippo Paolucci. Universidad de Bolonia, Italia
Enrique Pastor Seller. Universidad de Murcia, España
Juan del Pino Arteché. Universidad de Málaga, España
Irene Pisón Fernández. Universidad de Vigo, España
Paul Prevost. Université de Sherbrooke, Canadá
Andrés Rodríguez Fernández. Universidad de Granada, España
Ángel Rojo Fernández-Río. Universidad Autónoma de Madrid, España
Fernando Sacristán Bergia. Universidad Rey Juan Carlos, España
Francisco Salinas Ramos. Universidad Pontificia de Salamanca, España
Juan José Sanz Jarque. Madrid, España
Ricardo Server Izquierdo. Universidad Politécnica de Valencia, España
Reiner Schulze. Universidad de Münster, Alemania
Bernard Thiry. Universidad de Liège, Bélgica
Benoit Tremblay. hec Montréal, Canadá
Ramón Valle Cabrera. Universidad Pablo Olavide, España
Alfonso Vargas Sánchez. Universidad de Huelva, España
Alberto Zevi. Università degli Studi di Urbino, Italia
Javier Zornoza Boy. Universidad Complutense de Madrid, España

REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos

Núm. 127, Primer Cuatrimestre 2018

ISSN: 1885-8031

<http://dx.doi.org/10.5209/REVE>

Sumario

Artículos

- 9-25 Sociedades de responsabilidad limitada calificables y sociedades participadas: una aproximación a su cuantificación
Paloma Bel Durán y Gustavo Lejarriaga Pérez de las Vacas
- 26-44 Análisis comparativo de centrales de compras cooperativas: problemas y soluciones
Carmen Boccatonda; Lucía Clara Banchieri y Fernando Campa Planas
- 45-69 La transmisión de los valores y prácticas organizacionales cooperativas en las filiales extranjeras: El caso de la cooperativa multinacional Fagor Ederlan
Ignacio Bretos y Anjel Errasti
- 70-89 Modificaciones estructurales en cooperativas. La transformación de una cooperativa en sociedad limitada y la determinación del momento del cálculo y del importe de los fondos a reintegrar. Un caso práctico
Miguel Ángel Crespín García y Juan Vicente Fruet Cardozo
- 90-115 Gestión del conocimiento y competitividad en las cooperativas con sección de ahorro y crédito
Adalberto Escobar Castillo; Gabriel Velandia Pacheco y Evaristo Navarro Manotas
- 116-138 Áreas rurales y cooperativas: iniciativas de mujeres para el desarrollo
María Luisa Esteban Salvador; Francisco Javier Pérez Sanz y Ana Gargallo Castel
- 139-158 El marco legislativo y su efecto sobre el crecimiento del sector cooperativo en Colombia (1933-2014)
Giovanni Andrés Hernández Salazar y Ana María Olaya Pardo
- 159-180 Los incentivos tributarios para las cooperativas financieras de Colombia, Costa Rica y México
Graciela Lara Gómez
- 181-203 Análisis del impacto del valor añadido del gestor sobre el binomio Rentabilidad-Riesgo, medido mediante el ratio de Sharpe, en los Fondos de Inversión Socialmente Responsables
Arturo Medina Castaño y Javier Iturrioz del Campo

- 204-227 Responsabilidad social empresarial en banca. Su aplicación al caso de la banca cooperativa
Joan Ramón Sanchis Palacio y Sergio Rodríguez Pérez

REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos

Núm. 127, Primer Cuatrimestre 2018

ISSN: 1885-8031

<http://dx.doi.org/10.5209/REVE>

Contents

Articles

- 9-25 Limited qualified liability companies and participated companies: an approximation to their quantification
Paloma Bel Durán y Gustavo Lejarriaga Pérez de las Vacas
- 26-44 Comparative analysis of cooperative purchasing centers: problems and solutions
Carmen Boccatonda; Lucía Clara Banchieri y Fernando Campa Planas
- 45-69 Dissemination of the cooperative values and organizational practices in foreign subsidiaries: The case of the multinational co-op Fagor Ederlan
Ignacio Bretos y Anjel Errasti
- 70-89 Structural modifications in cooperatives. The transformation of a cooperative in a limited partnership and determination of the calculation and amount of funds to reimburse. A practical case
Miguel Ángel Crespín García y Juan Vicente Fruet Cardozo
- 90-115 Knowledge management and competitiveness in cooperatives with section of savings and credit
Adalberto Escobar Castillo, Gabriel Velandia Pacheco y Evaristo Navarro Manotas
- 116-138 Rural areas and co-operatives: women's initiatives for development
María Luisa Esteban Salvador; Francisco Javier Pérez Sanz y Ana Gargallo Castel
- 139-158 Legislative framework and its effect on cooperative sector in Colombia (1933-2014)
Giovanni Andrés Hernández Salazar y Ana María Olaya Pardo
- 159-180 Tax incentives for financial cooperatives in Colombia, Costa Rica and Mexico
Graciela Lara Gómez
- 181-203 Impact analysis of fund manager's added value on risk-adjusted performance, measured by Sharpe ratio, regarding Socially Responsible Investment Funds (SRI)
Arturo Medina Castaño y Javier Iturrioz del Campo

- 204-227 Corporate social responsibility in banking. Its application to the case of the cooperative bank
Joan Ramón Sanchis Palacio y Sergio Rodríguez Pérez



Sociedades de responsabilidad limitada calificables y sociedades participadas: una aproximación a su cuantificación

Paloma Bel Durán¹ y Gustavo Lejarriaga Pérez de las Vacas²

Recibido: 25 de enero de 2018 / Aceptado: 5 de febrero de 2018

Resumen. El presente artículo se basa en el proyecto de investigación de título “Estudio del concepto de sociedad participada a partir de las sociedades laborales no calificadas” realizado conjuntamente entre la Escuela de Estudios Cooperativos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid y la Confederación de Sociedades Laborales (CONFESAL) al amparo la Orden ESS/1338/2013 del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (Dirección General del Trabajo Autónomo, de la Economía Social y de la Responsabilidad Social de las Empresas) en su convocatoria del año 2016 .

El objetivo básico del proyecto, cuyos resultados se reflejan en este artículo, es ofrecer una aproximación cuantitativa de las sociedades participadas que hay en España a partir del concepto de sociedad laboral “no calificada”, partiendo de un trabajo de campo realizado en gran parte del territorio español sobre sociedades de responsabilidad limitada activas y de nueva creación.

Palabras clave: Sociedad de responsabilidad limitada; Sociedad laboral; Sociedad participada; Cuantificación.

Claves Econlit: P19; L260; J540; M100.

[en] Limited qualified liability companies and participated companies: an approximation to their quantification

Abstract. This article is based on the research project "Study of the participated companies from labor companies not qualified" realize by the School of Cooperative Studies of the Faculty of Economic and Business Sciences of the Complutense University of Madrid and the Confederation of Labor Societies (CONFESAL) under the Order ESS / 1338/2013 of the Ministry of Employment and Social Security (General Directorate of Autonomous Work, Social Economy and Social Responsibility of Companies).

The basic objective of the project whose results are reflected in this article is to offer a quantitative approximation of the participated companies that exist in Spain.

Keywords: Limited liability company; Labor company; Participated company; Quantification.

Sumario. 1. Introducción. 2. Aportaciones de la Ley 44/2015, de 14 de octubre, de Sociedades Laborales y Participadas. 3. Sociedad laboral calificada frente a sociedad laboral calificable. 4. Una

¹ Universidad Complutense de Madrid, España
Dirección de correo electrónico: pbeldura@ucm.es.

² Universidad Complutense de Madrid, España
Dirección de correo electrónico: grlejarr@ucm.es.

aproximación cuantitativa de las sociedades participadas. 5. Resultados. 6. Conclusiones. 7. Referencias bibliográficas.

Cómo citar: Bel Durán, P. y Lejarriaga Pérez de las Vacas, G. (2018) Sociedades de responsabilidad limitada calificables y sociedades participadas: una aproximación a su cuantificación. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, Primer Cuatrimestre, N° 127, pp. 9-25. DOI: 10.5209/REVE.59773.

1. Introducción

En todo el periodo de crisis económica en España entre los años 2008 y 2013, la única forma empresarial que no ha visto reducido en términos porcentuales su número de entidades con actividad por encima de los dos dígitos han sido las sociedades de responsabilidad limitada. Como se aprecia en la Tabla 1, la pérdida de empresas bajo esta forma jurídica en el periodo referido se ha situado en un 1,78 por ciento, cifra muy por debajo de la media del conjunto (-8,06 por ciento) y del resto de fórmulas habituales (sociedades anónimas y sociedades cooperativas, con descensos superiores al 14 por ciento, y empresas individuales, con valores cercanos al 13 por ciento).

Tabla. 1. Variación relativa de empresas activas en el periodo 2008-2013 por formas jurídicas

	Sociedades Anónimas	Sociedades de Responsabilidad Limitada	Sociedades Cooperativas	Personas Físicas	Total
España	-14,61%	-1,78%	-14,38%	-12,83%	-8,06%

Fuente: Elaboración propia a partir del Directorio Central de Empresas (DIRCE) del Instituto Nacional de Estadística (INE):

http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736160707&menu=ultiDatos&idp=1254735576550. Fecha de consulta: 23 de enero de 2018.

Los síntomas de recuperación en el trienio 2013-2016 son evidentes (Tabla 2) al observar el crecimiento de empresas activas en su conjunto por el comportamiento tanto de las empresas individuales (crecen casi un 4 por ciento, pero hay que tener en cuenta que su descenso en el periodo precedente fue muy pronunciado) como de las sociedades de responsabilidad limitada (que aumentan en casi un 2,5 por ciento habiendo demostrado su resistencia durante los años 2008-2013).

Tabla 2. Variación relativa de empresas activas en el periodo 2013-2016 por formas jurídicas

	Sociedades Anónimas	Sociedades de Responsabilidad Limitada	Sociedades Cooperativas	Personas Físicas	Total
España	-11,56%	2,47%	-2,00%	3,84%	2,86%

Fuente: Elaboración propia a partir del Directorio Central de Empresas (DIRCE) del Instituto Nacional de Estadística (INE):

http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736160707&menu=ultiDatos&idp=1254735576550. Fecha de consulta: 23 de enero de 2017.

Frente a ello, las sociedades de responsabilidad limitada laborales (al igual que las sociedades anónimas laborales) no han mantenido esta tendencia. Los datos del Ministerio de Empleo sobre las sociedades laborales en España en el periodo 2008-2016, indican una tendencia decreciente, sin síntoma alguno de recuperación.

Las variaciones relativas referidas más que demuestran un comportamiento muy aceptable de las sociedades de responsabilidad limitada activas en todo el periodo de análisis considerado no son consecuencia de que la mortandad de este tipo de empresas haya sido baja, que no lo ha sido, sino de que han seguido creándose empresas a un ritmo nada despreciable.

Y aquí es donde hay una diferencia muy importante con relación a las sociedades laborales (también la hay en mortandades o pérdidas de condición laboral, pero no tan acusada).

En efecto, en el año 2007, se registraron en España 2.324 sociedades laborales, mientras que en el año 2016 solo se dieron de alta en registro 414 empresas (1.910 menos); esto es, un 82 por ciento menos.

Según datos del Directorio Central de Empresas del Instituto Nacional de Estadística, en 2007 se dieron de alta 129.028 sociedades de responsabilidad limitada. En 2016 las altas se situaron en 99.590 entidades. Evidentemente, el ritmo de creación de nuevas empresas se ralentizó entre estos años. Entre 2007 y 2016 la diferencia son 29.440 sociedades de responsabilidad limitada menos constituidas lo que pone de manifiesto una variación relativa de casi un 23 por ciento. Con todo, se evidencia, una reducción mucho más dramática en el caso de las sociedades laborales.

Como puede apreciarse en la Tabla 3, el ritmo de creación de sociedades de responsabilidad limitada laborales se ha reducido en un 82 por ciento frente al 23 por ciento de su fórmula jurídica de base. Evidentemente, se ha perdido gran parte del interés existente en adquirir la condición laboral.

Tabla. 3. Número de Sociedades de Responsabilidad Limitada Laborales y no Laborales registradas en España en el periodo 2008-2015

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total 2007-2016 Variación relativa
SLL	2.324	1.488	1.204	1.236	1.130	986	877	756	506	414	-82 %
SL (miles)	129,03	98,18	83,01	81,87	82,44	83,90	92,11	91,70	90,46	99,59	-23, %

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Datos de la Economía Social del Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Disponible en Internet: http://www.empleo.gob.es/es/sec_Trabajo/autonomos/economia-soc/EconomiaSocial/estadisticas/ y Directorio Central de Empresas del Instituto Nacional de Estadística (DIRCE): <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft37%2Fp201&file=inebase&L=0>
Fecha de consulta: 22 de enero de 2018.

Con respecto a las sociedades de responsabilidad limitada laborales activas, se observa una drástica disminución tanto en sociedades como en trabajadores. También se observa una disminución en su dimensión, comportamiento contrario en el caso de las sociedades de responsabilidad limitada laborales.

Tabla. 4. Sociedades de Responsabilidad Limitada Laborales activas en el periodo 2008-2015

Años	2008			2016		
	Sociedades	Trabajadores	Dimensión media	Sociedades	Trabajadores	Dimensión media
Sociedades de responsabilidad limitada laborales	15.480	70.468	4,55	8.741	48.684	5,57
				(-43,53%)	(-30,91%)	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Disponible en: http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/EconomiaSocial/estadisticas/index.htm. Fecha de consulta: 20 de enero de 2018.

En conclusión:

- La sociedad de responsabilidad limitada laboral deja de ser una figura atractiva para acoger a los nuevos proyectos empresariales.
- Hay una mortandad y/o pérdida de condición laboral superior a la de su figura jurídica de base.

Ambos hechos se explican, al menos en parte, por rigideces en la norma que las regulaba, la Ley 4/1997, de 24 de marzo, de sociedades laborales.

Es en este contexto en el que se promulga la nueva Ley 44/2015, de 14 de octubre, de Sociedades Laborales y Participadas.

2. Aportaciones de la Ley 44/2015, de 14 de octubre, de Sociedades Laborales y Participadas

Como se ha referido en el epígrafe precedente, en el período de crisis económica en España, las sociedades de responsabilidad limitada no laborales han mantenido su ritmo de creación al servir de vehículo de creación de empresas a proyectos empresariales de muy reducido tamaño, en muchos casos con solo dos socios (también trabajadores en la mayor parte de los casos). En este contexto, era previsible que la dimensión media de las sociedades de responsabilidad limitada laborales se hubiera reducido y ha ocurrido lo contrario. Esto se justifica, en gran medida, por la limitación establecida en el artículo 5.3 de la Ley 4/1997, de 24 de marzo, de sociedades laborales, que establece que ningún socio puede tener más de un tercio del capital social, hecho que obligaba a que las sociedades laborales comenzaran su actividad con al menos tres socios.

La actualización de este requisito en la nueva redacción legal que permite que “la sociedad laboral se constituya inicialmente por dos socios trabajadores con contrato por tiempo indefinido, en la que tanto el capital social como los derechos de voto estarán distribuidos al cincuenta por ciento, con la obligación de que en el plazo máximo de 36 meses se ajusten al límite establecido en este apartado” (art. 1.2.b) contribuirá, sin duda, a que muchas nuevas empresas puedan considerar la posibilidad de ser laborales.

Pero el alarmante descenso en el número de sociedades laborales activas no se justifica solo por su menor ritmo de creación, sino también, en gran medida, por un llamativo número de bajas societarias.

A priori, no hay motivo para pensar que las sociedades de responsabilidad limitada laborales tuvieran que tener mayores problemas para afrontar la situación de crisis económica que las entidades que conforman su base societaria de referencia, las sociedades de responsabilidad limitada. Si acaso, tendría que ser, al contrario. El hecho de que no haya sido así, sugiere que un importante porcentaje de las bajas societarias en el caso de las sociedades laborales (fundamentalmente sociedades de responsabilidad limitada) son empresas que han perdido su calificación laboral (por diversas causas) pero han continuado su actividad.

Probablemente el motivo fundamental de lo anterior tiene que ver con lo establecido en el artículo 1.2. de la Ley 4/1997 que regulaba el número de horas-año trabajadas por los trabajadores contratados por tiempo indefinido que no sean socios. La nueva Ley de sociedades laborales y participadas, en su artículo 1.2.c) da un paso importante para evitar nuevas pérdidas de calificación al establecer “que el número de horas-año trabajadas por los trabajadores contratados por tiempo indefinido que no sean socios no sea superior al cuarenta y nueve por ciento del cómputo global de horas-año trabajadas en la sociedad laboral por el conjunto de los socios trabajadores”.

3. Sociedad laboral calificada frente a sociedad laboral calificable

Con la actual redacción legal, muchas de las sociedades laborales que han perdido su calificación en este periodo de crisis económica podrían haber mantenido su condición laboral. Pasaron de ser sociedades laborales con reconocimiento jurídico a sociedades laborales “de hecho”.

Actualmente podrían volver a solicitar su calificación laboral, pero probablemente muchas no lo harán al no encontrar suficientes estímulos para ello. Continuarán siendo, eso sí, sociedades laborales “de hecho”, “calificables”, como otras muchas sociedades anónimas y, sobre todo, sociedades de responsabilidad limitada que, cumpliendo con los requisitos legales actuales no solicitan ser laborales bien por desconocimiento de esta posibilidad o bien porque no encuentran suficiente motivación para ello.

La realidad de las sociedades laborales “de hecho”, “calificables”, su cuantificación, es determinante para conocer el peso de la participación de los trabajadores en la empresa española.

Así, se considera sociedad laboral “de hecho” (Bel, et al, 2015) aquella sociedad anónima o de responsabilidad limitada que cumple los requisitos establecidos en el artículo 1.2 de la Ley. En concreto:

1. Que al menos la mayoría del capital social sea propiedad de trabajadores que presten en ellas servicios retribuidos de forma personal y directa, en virtud de una relación laboral por tiempo indefinido (a efectos de este trabajo, en adelante, será considerado requisito 1).
2. Que ninguno de los socios sea titular de acciones o participaciones sociales que representen más de la tercera parte del capital social, salvo que la sociedad laboral se constituya inicialmente por dos socios trabajadores con contrato por tiempo indefinido, en la que tanto el capital social como los derechos de voto estarán distribuidos al cincuenta por ciento, con la obligación de que en el plazo máximo de 36 meses se ajusten al límite establecido en este apartado o se trate de socios que sean entidades públicas, de participación mayoritariamente pública, entidades no lucrativas o de la economía social, en cuyo caso la participación podrá superar dicho límite, sin alcanzar el cincuenta por ciento del capital social (requisito 2).
3. Que el número de horas-año trabajadas por los trabajadores contratados por tiempo indefinido que no sean socios no sea superior al cuarenta y nueve por ciento del cómputo global de horas-año trabajadas en la sociedad laboral por el conjunto de los socios trabajadores (requisito 3).

Este concepto se integraría, por tanto, de todas aquellas sociedades que reúnen requisitos básicos (los referidos arriba) para optar a la consideración jurídica de sociedad laboral, con independencia de que solicite o no su calificación.

Pero no todas las sociedades laborales calificables son calificadas. El artículo 1 de la Ley 44/2015, de 14 de octubre, de Sociedades Laborales y Participadas, en su apartado 1 dice que “las sociedades laborales son aquellas sociedades anónimas o de responsabilidad limitada que se someten a los preceptos establecidos en la presente ley”.

Por su parte, el artículo 2, en su apartado 2 establece: “la calificación de «Sociedad Laboral» se otorgará previa solicitud de la sociedad, a la que acompañará la documentación que se determine reglamentariamente”.

De lo anterior se deriva que el reconocimiento jurídico de sociedad laboral pasa necesariamente por la solicitud expresa de la sociedad para tener tal condición. A efectos de este estudio, todas las sociedades laborales con reconocimiento jurídico tienen la consideración de sociedades laborales “calificadas”.

En consecuencia, las sociedades laborales “calificadas” son un subconjunto de las sociedades laborales “calificables” o “de hecho”.

La inclusión del concepto de sociedad participada en la ley permite reconocer la realidad de las sociedades laborales “no calificadas” dado que, como se ha dicho en un epígrafe precedente, entendemos que la intención del legislador al contemplar esta nueva figura ha sido regular toda forma de participación de los trabajadores en la empresa.

En consecuencia, las sociedades laborales “no calificadas” tendrán la consideración de sociedades participadas.

De este modo, la participación de los trabajadores en las sociedades de capital en España quedaría claramente delimitada por el conjunto de las sociedades laborales “de hecho” o calificables (adición de las “calificadas” y “no calificadas”) y otras sociedades participadas.

4. Una aproximación cuantitativa de las sociedades participadas

El objetivo básico del proyecto en que se basa este trabajo ha sido buscar una aproximación cuantitativa de las sociedades participadas que se crean y que hay en España a partir del concepto de sociedad laboral “calificable”, partiendo de un trabajo de campo realizado en gran parte del territorio español sobre sociedades de responsabilidad limitada activas y de nueva creación.

El estudio, básicamente, ha supuesto contrastar las siguientes hipótesis que parten de la observación de la realidad, del análisis estadístico de la evolución de las diferentes formas jurídicas de empresa y de la revisión de estudios teóricos que ponen de manifiesto el carácter participativo de las microempresas:

- **Hipótesis 1.**

Un porcentaje muy elevado de las microempresas constituidas en España bajo la forma jurídica de sociedades de responsabilidad limitada, son, de hecho, sociedades laborales.

La sociedad de responsabilidad limitada laboral es la forma societaria natural de puesta en marcha de proyectos empresariales no unipersonales, dado que lo habitual en nuestro país es que se creen nanoempresas con forma de sociedad de responsabilidad limitada en la que todos los socios también trabajan en la empresa y, además, controlan democráticamente la toma de decisiones (el capital suele repartirse por igual).

Detrás de los motivos por los que esta realidad no se concreta en sociedades laborales reconocidas jurídicamente se encuentra el que sus socios trabajadores o

no conocen la posibilidad de acceder a la condición laboral o no encuentran suficiente motivación para solicitar la calificación.

- Hipótesis 2.

Un porcentaje muy elevado de las sociedades de responsabilidad limitada activas reúnen los requisitos legales para tener la consideración laboral.

Los motivos, en este caso, son los mismos que los considerados en el apartado anterior.

- Hipótesis 3.

Un porcentaje muy elevado de las sociedades de responsabilidad limitada laborales que han perdido su condición jurídica en los últimos años cumplirían los requisitos actuales para tener la consideración laboral.

Esta hipótesis se apoya en la actual redacción del artículo 1.2. de la Ley 44/2015, de 14 de octubre, de Sociedades Laborales y Participadas.

En definitiva, las hipótesis anteriores son las que soportan la existencia de las sociedades laborales “no calificadas” (Tabla 5)

Tabla. 5. Motivos que justifican la existencia de sociedades laborales “no calificadas”

<i>Motivo por el que no se tiene el reconocimiento jurídico</i>	<i>Causa que lo provoca</i>
<i>Pérdida de condición laboral</i>	Incumplimiento de requisitos establecidos por la Ley 4/1997
<i>No solicitud de calificación</i>	Desconocimiento de la figura de sociedad laboral Falta de atractivos para solicitar la calificación

Fuente: Elaboración propia

La metodología seguida en este estudio se basa en un trabajo de campo mediante el cual se ha solicitado la cumplimentación de un cuestionario a dos colectivos:

- Sociedades de responsabilidad limitada activas a fecha 30.06.2016 con independencia de su año de creación.
- Sociedades de responsabilidad limitada activas a fecha 30.06.2016 creadas en los años 2015-2016.

El contenido del cuestionario básicamente ha contemplado las siguientes variables:

- Número de socios
- Número de trabajadores

- Número de trabajadores por tiempo indefinido que son socios ¿horas/año?
- Porcentaje del capital en poder de trabajadores por tiempo indefinido
- Peso en el capital social del socio que más capital posea
- Peso en el capital social del socio-trabajador que más capital posea
- ¿Saben de la existencia de la Ley 44/2015 de 14 de octubre, de Sociedades Laborales y Participadas?
- Si conocen la posibilidad de haber sido Sociedad Laboral ¿Por qué no lo consideraron (en su caso)?
- ¿Se consideran una sociedad participada? (se les enseña el artículo 19 de la Ley)

Se han elegido las siguientes Comunidades Autónomas sobre la base de que se estima que representan adecuadamente lo que ocurre en el conjunto de territorio español:

- Asturias
- Castilla-León
- Galicia
- Madrid
- Murcia
- Navarra
- País Vasco

Para la parte del estudio que pretende identificar qué porcentaje de sociedades de responsabilidad limitada activas estarían en condiciones de solicitar su calificación como sociedades laborales, se han identificado de la base de datos ORBIS, a través de una búsqueda booleana, empresas con actividad atendiendo a los siguientes criterios:

- Localización: Las diferentes Comunidades Autónomas referidas.
- Forma jurídica: Sociedades de responsabilidad limitada.
- Número de empleados: Entre 0 y 9.

Se han excluido empresas que no disponen de datos financieros.

Por su parte, para el estudio que pretende identificar qué porcentaje de sociedades de responsabilidad limitada de nueva creación estarían en condiciones de solicitar su calificación como sociedades laborales, de la base de datos ORBIS se han identificado, por el mismo procedimiento que en el caso anterior, empresas con actividad atendiendo a los siguientes criterios:

- Localización: Las diferentes Comunidades Autónomas referidas.
- Forma jurídica: Sociedades de responsabilidad limitada.
- Año de comienzo de actividad: Desde 2015.
- Número de empleados: Entre 0 y 9.

Al igual que en el otro estudio, se han excluido empresas que no disponen de datos financieros.

El nivel de profundidad de los dos estudios planteados se ha concebido distinto habida cuenta de la gran diferencia en la población que requeriría, en el caso del

estudio de sociedades con actividad, un análisis en mayor profundidad para que la muestra fuera totalmente representativa.

Así las cosas, se ha planteado el estudio de sociedades de nueva creación pretendiendo la máxima representatividad posible de la muestra y, de este modo, poder extraer conclusiones válidas incluso desagregando por Comunidades Autónomas. En el estudio de sociedades activas, sin embargo, se pretende una primera aproximación a la realidad objeto de investigación y es por ello por lo que los resultados que se ofrecen son referidos para el conjunto de la muestra, esto es, como valor agregado del resultado obtenido para las ocho Comunidades Autónomas analizadas que se considera representativo del conjunto nacional.

A este fin, se ha determinado un tamaño muestral del 10 por ciento de las nuevas empresas creadas con forma de sociedad de responsabilidad limitada en el año 2015 según la base de datos de referencia (ORBIS, que se basa en la información de SABI) y un 0,1 por ciento de las entidades activas.

El proceso de encuestación ha sido desarrollado por la Confederación Empresarial de Sociedades Laborales (CONFESAL) apoyado por las organizaciones territoriales que han sido seleccionadas para el estudio y los resultados obtenidos han superado la muestra prevista inicialmente, llegando al 10,29 por ciento en el caso de las empresas de nueva creación.

5. Resultados

5.1. Valoración de las causas por las que las sociedades de nueva creación no acceden a la condición laboral

Como era previsible, un porcentaje muy significativo de sociedades de responsabilidad limitada de nueva creación no podrían ser nunca laborales por tratarse de sociedades unipersonales, pero además, en el análisis del apartado de observaciones contempladas en el cuestionario se evidencia la existencia de muchos negocios familiares en los que el capital se reparte entre dos o tres socios a lo sumo siendo solo uno (o dos) de ellos los que trabajan en la sociedad. El reparto de capital no suele ser igualitario, sino que la mayor parte (a veces hasta el 95 por ciento) se encuentra en manos del socio trabajador.

Podrían ser sociedades unipersonales pero deciden incorporar como socios a familiares en condición exclusivamente de capitalistas (algunos manifiestan expresamente que buscaban evitar tener la consideración de sociedad limitada unipersonal). En algunos de estos casos se da la circunstancia adicional de que nacen con trabajadores no socios (muchos más que socios trabajadores, si bien algunos tienen contrato a tiempo parcial).

A pesar de no haberse cuantificado concretamente, los numerosos casos en los que se expresa en el cuestionario nos hacen pensar que se trata del colectivo mayoritario entre las no calificables que no son unipersonales. Así las cosas, hay básicamente cuatro tipos de sociedades de responsabilidad limitada microempresas no calificables, siendo las dos primeras categorías las más habituales:

1. Sociedades unipersonales.

2. Sociedades familiares en las que solo hay un socio trabajador y un socio capitalista.
 - a. Con mayoría del capital en poder del socio trabajador (incumpliendo requisito 2): lo más común.
 - i. Con trabajadores no socios (incumpliendo adicionalmente el requisito 3, salvo cuando los trabajadores son a tiempo parcial).
 - ii. Sin trabajadores no socios.
 - b. Con el capital distribuido por igual entre los dos socios (incumpliendo requisito 1).
 - i. Con trabajadores no socios (incumpliendo adicionalmente el requisito 3, salvo cuando los trabajadores son a tiempo parcial).
 - ii. Sin trabajadores no socios.
3. Sociedades familiares en las que hay dos socios trabajadores, pero también uno o más socios capitalistas.
 - a. Con mayoría del capital en poder de los socios trabajadores a partes iguales (cumplen mayoritariamente el requisito 2), siendo la aportación del socio o socios capitalistas minoritaria.
 - i. Con trabajadores no socios (incumpliendo habitualmente el requisito 3, salvo cuando los trabajadores son a tiempo parcial).
 - ii. Sin trabajadores no socios.
 - b. Con el capital distribuido por igual entre todos los socios (lo que a veces provoca incumpliendo requisito 1).
 - i. Con trabajadores no socios (incumpliendo adicionalmente el requisito 3, salvo cuando los trabajadores son a tiempo parcial).
 - ii. Sin trabajadores no socios.
4. Otras, derivadas del incumplimiento de alguno de los requisitos, pero con causas muy diversas que no permiten categorización (por ejemplo, actividades estacionales como socorristas, que suelen tener muchos contratados e incumplen requisito 3).

La nueva Ley de Sociedades Laborales y Participadas contribuye, sin duda, a ampliar el colectivo de sociedades calificables.

La actualización del requisito 2 permite, tal y como se desprende del análisis realizado, que un porcentaje muy importante de nuevas sociedades de responsabilidad limitada de reducido tamaño puedan cumplir con el mismo para solicitar la calificación laboral y la relajación del requisito 3 va a provocar evitar nuevas pérdidas de calificación y, aun siendo el de más difícil cumplimiento, va a facilitar que nuevas iniciativas puedan tener la condición laboral.

5.2. Contraste de hipótesis 1

Esta hipótesis se verifica dado que el 16,20 por ciento de las sociedades de responsabilidad limitada de nueva creación con menos de 10 trabajadores cumplen con los tres requisitos para optar a la calificación laboral, lo cual supone que podrían optar a la calificación laboral.

Si solo se tuvieran en cuenta las sociedades de responsabilidad limitada de nueva constitución en las que al menos hubiera dos socios (esto es, proyectos no

unipersonales), el porcentaje anterior ascendería al 24,37 por ciento, lo cual no hace sino reafirmar la hipótesis planteada.

De las respuestas obtenidas se desprende que, efectivamente, los principales motivos que provocan el distanciamiento entre sociedades calificadas y calificables son la falta de información sobre la posibilidad de concretarse los proyectos en sociedades laborales por parte de los promotores (dado que los prescriptores no lo transmiten) y la falta de motivaciones suficientes para solicitar la calificación (que es también un argumento en poder de prescriptores para no recomendar la calificación).

5.3. Contraste de hipótesis 2

De la muestra de sociedades activas el 7,30 por ciento de las sociedades de responsabilidad limitada con actividad, con menos de 10 trabajadores, podrían optar a la calificación laboral.

Aunque el porcentaje de sociedades calificables en entidades de nueva creación es más del doble (16,20 por ciento), se considera que este porcentaje es suficientemente elevado y acorde con lo esperado justificándose la diferencia por dos argumentos:

- Con el paso del tiempo las empresas crecen y la contratación de trabajadores no socios, así como la entrada de nuevos socios, provoca el incumplimiento de requisitos.
- Pasados los 36 primeros meses, el requisito 2 se hace más exigente obligando a la entrada de un nuevo socio. La exigencia de capital social máximo en poder de un socio pasa a ser de un tercio, lo que hace que haya un porcentaje menor de entidades que cumplen con esta condición.

5.4. Contraste de hipótesis 3

Esta hipótesis se soporta en la actual redacción del artículo 1.2. de la Ley 44/2015, de 14 de octubre, de Sociedades Laborales y Participadas”.

Pues bien, del estudio realizado se desprende que del total de sociedades activas existentes antes de la entrada en vigor de la Ley 44/2015, un 5,5 por ciento perdieron su condición laboral por el incumplimiento de los límites establecidos por la Ley entonces vigente que podrían haber mantenido su condición en los términos en que está redactada la Ley actual, porcentaje que se considera suficientemente significativo como para dar por válida la hipótesis planteada.

6. Conclusiones

El estudio realizado ha permitido realizar las siguientes estimaciones:

1. Estimación de la cifra de sociedades de responsabilidad limitada laborales “de hecho”, “calificables” activas en nuestro país.

Del estudio de sociedades activas se desprende que el 7,30 por ciento de las sociedades de responsabilidad limitada activas con menos de 10 trabajadores podrían optar a la calificación laboral, esto es, serían sociedades calificables. En

consecuencia, del total de sociedades de responsabilidad limitada microempresas activas a 31 de diciembre de 2016, 77.468 serían calificables. Esta cifra ascendería hasta las 84.111 si el porcentaje anterior lo diéramos por válido para sociedades de 10 o más trabajadores.

2. Estimación de la cifra de sociedades de responsabilidad limitada laborales “de hecho”, “calificables” creadas en los últimos 2 años.

Del estudio de sociedades de nueva creación se concluye que el 16,20 por ciento de las sociedades de responsabilidad limitada de nueva creación con menos de 10 trabajadores podrían optar a la calificación laboral, esto es, serían sociedades calificables. Así las cosas, del total de sociedades de responsabilidad limitada microempresas constituidas en 2016, 15.712 serían calificables. Esta cifra ascendería hasta las 16.133 si el porcentaje anterior lo diéramos por válido para sociedades de 10 o más trabajadores.

Si tomáramos como referencia el año 2015, los datos no serían muy diferentes habida cuenta de que el número de sociedades de responsabilidad limitada creadas fue muy similar. De acuerdo con la misma fuente, en este año se constituyeron 90.460 sociedades de responsabilidad limitada, 87.860 de menos de 10 trabajadores y 2.604 de 10 o más.

En consecuencia, podemos concluir que del total de sociedades de responsabilidad limitada microempresas constituidas en 2015, 14.234 serían calificables. Esta cifra ascendería hasta las 14.656 si el porcentaje anterior lo diéramos por válido para sociedades de 10 o más trabajadores.

En definitiva, en el periodo 2015-2016 se han constituido en nuestro país cerca de 30.000 sociedades de responsabilidad limitada calificables.

3. Estimación de la cifra de sociedades de responsabilidad limitada laborales que han perdido su condición jurídica en los últimos años pero que pueden ser consideradas “de hecho”, nuevamente calificadas, por tanto.

El 29,18 por ciento de las sociedades de responsabilidad limitada microempresas activas cumplen con el requisito de limitación de trabajadores indefinidos no socios con relación al total de socios trabajadores según la actual redacción legal. Si se tomara como referencia la Ley de 1997, cumplirían con el requisito un porcentaje sensiblemente inferior, el 23,61 por ciento del total. En consecuencia, un 5,58 por ciento de empresas pueden cumplir este requisito actualmente pero no lo cumplían hasta la promulgación de la nueva Ley. En otros términos, y trasladándolo a las sociedades laborales que, en definitiva, son sociedades calificables, del total de sociedades activas existentes antes de la entrada en vigor de la Ley 44/2015, alrededor de un 5,5 por ciento perdieron su condición laboral por el incumplimiento de los límites establecidos por la Ley entonces vigente que podrían haber mantenido su condición en los términos en que está redactada la Ley actual.

4. Estimación de la cifra de sociedades participadas activas con forma de sociedad de responsabilidad limitada en nuestro país y su peso con relación al conjunto.

Sobre la base de la información disponible en el DIRCE y a partir del dato obtenido en el estudio que indica que el 39,48 por ciento de las empresas encuestadas son participadas, podemos concluir que, del total de sociedades de responsabilidad limitada microempresas activas a 31 de diciembre de 2016, 419.240 serían participadas. Esta cifra ascendería hasta las 455.188 si el porcentaje anterior lo diéramos por válido para sociedades de 10 o más trabajadores.

5. Estimación de la cifra de sociedades participadas de nueva creación con forma de sociedad de responsabilidad limitada en nuestro país y su peso con relación al conjunto.

El 31,28 por ciento de las sociedades objeto de estudio tiene la consideración de participadas, lo que significa que, del total de sociedades de responsabilidad limitada microempresas constituidas en 2016, 30.340 serían participadas. Esta cifra ascendería hasta las 31.151 si el porcentaje anterior lo diéramos por válido para sociedades de 10 o más trabajadores.

Tomando como referencia el año 2015, serían participadas 27.487 sociedades de responsabilidad limitada microempresas del total creadas ese año, cifra que aumentaría hasta las 28.302 entidades si se incluyeran sociedades de 10 o más trabajadores.

En definitiva, en los años 2015-2016 se han constituido en España por encima de 57.000 sociedades de responsabilidad limitada participadas.

En definitiva, la nueva Ley de Sociedades Laborales y Participadas contribuye, sin duda, a ampliar el colectivo de sociedades calificables, con la posibilidad de crear sociedades laborales con solo dos socios (trabajadores) y mantener su condición sin alterar la composición en el capital hasta los 36 meses de inicio de actividad y con la ampliación del límite de trabajadores indefinidos no socios con relación al colectivo de socios trabajadores.

Pero lo anterior no es garantía de que la brecha entre sociedades calificables y calificadas disminuya. Puede ocurrir, de hecho, todo lo contrario.

El trabajo de campo realizado pone en evidencia el hecho de que podrían calificarse anualmente que más de 15.000 sociedades de responsabilidad limitada, cuando en realidad solicitan la calificación poco más de 400 (en torno al 2,6 por ciento).

Son dos, los motivos que se consideran esenciales para la no calificación de sociedades que pueden optar a ello:

- El insuficiente conocimiento de la sociedad laboral.
- La falta de atractivos para solicitar su calificación (una fiscalidad muy poco atractiva en términos relativos y la inexistencia de medidas de política activa de empleo exclusivas dirigidas a sociedades en las que se priorice la condición laboral: como hasta hace poco tiempo era el pago único de la prestación por desempleo, a lo que podría añadirse otros aspectos relacionados con la adscripción a los regímenes de la Seguridad Social).

Como ya se ha mencionado, ambos motivos son determinantes en la falta de atención que presta a esta figura un colectivo que se considera esencial en el hecho de la decisión última de la forma jurídica elegida para realizar una actividad empresarial: los asesores o prescriptores empresariales.

El escaso, a todas luces insuficiente, conocimiento de la figura de la sociedad laboral pasa por realizar campañas informativas y formativas, particularmente entre quienes asesoran proyectos emprendedores y entre jóvenes en las diferentes etapas del modelo educativo.

La falta de incentivos suficientes para solicitar la calificación laboral es el asunto más complejo. Sociedades cooperativas y sociedades laborales han sido fórmulas promovidas, conocidas y recomendadas por prescriptores durante el tiempo en el que el acceso al pago único de la prestación por desempleo para quienes querían constituir sociedades podía hacerse solo a través de este tipo de empresas. La pérdida de esta ventaja relativa, unida a una fiscalidad insuficientemente atractiva y una falta de bonificación y promoción en materia de Seguridad Social comparada con la ofrecida a otros instrumentos jurídicos de promoción de proyectos empresariales, como las sociedades civiles, es detonante de la baja calificación. Por tanto, la posibilidad de articular una fiscalidad diferenciada se considera capital para que el colectivo de sociedades laborales calificadas y calificables se aproxime cuantitativamente.

7. Referencias bibliográficas

- Alguacil Marí, M. P. (2010) La tributación de las empresas de participación de los trabajadores (Cooperativas de Trabajo y Sociedades Laborales): apuntes para una reforma. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, nº 102, pp. 24-53.
- Amos and Martins (2002) *Privatization in Portugal: employee owners or just happy employees?*. Coimbra: Grupo de Estudos Monetários e Financeiros (GEMF).
- Andreu Martí, M. M. (2010) Luces y sombras de la reforma de la Ley de Sociedades Laborales. *Ciriec- España. Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, nº 21, pp. 119-144.
- Bahía Machado, R. (2011) *Participación de los trabajadores en el capital de la empresa: su implementación y viabilidad en Portugal: análisis de 14 países de la Unión Europea*. Tesis Doctoral. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. ISBN: 978-84-695-0321-8.
- Bel Durán, P.; Fernández Guadaño, J.; Lejarriaga Pérez de las Vacas, G. y Martín López, S. (2015) *Sociedades laborales de hecho y de derecho en el contexto de la nueva Ley de sociedades laborales y participadas*. XXXV Seminario Nacional y XX Seminario Internacional de investigación en materia de organizaciones de participación organizado por la Escuela de Estudios Cooperativos de la UCM, 25 de septiembre en Vigo.
- Chaves Ávila, R. y Savall Morera, T. (2013) La insuficiencia de las actuales políticas de Fomento de cooperativas y sociedades laborales frente a la crisis en España. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, nº 113, pp. 61-91. DOI: 10.5209/rev_REVE.2014.v113.43383.
- Cuadrado Serrán, M. y Ciruela Lorenzo, A. M. (2014) Las sociedades cooperativas y las sociedades laborales como motor de desarrollo económico y social. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, nº 115, pp. 57-100. DOI: 10.5209/rev_REVE.2014.v115.45278.
- Divar, J. (2015) Noticia de las principales novedades de la nueva Ley de Sociedades Laborales y Participadas. *Deusto Estudios Cooperativos*, nº 7, pp. 13-17.

- EFES (2017) Recent policy decisions regarding employee share ownership in European countries, 11 de enero de 2017. Disponible en: <http://www.efesonline.org/INDISPENSABLE/RECENT%20POLICY%20DECISIONS%20REGARDING%20EMPLOYEE%20SHARE%20OWNERSHIP%20IN%20EUROPEAN%20COUNTRIES.pdf>.
- ESPAÑA. Dictamen del Comité Económico y Social Europeo (CESE), de 21 de octubre de 2010, sobre la participación financiera de los trabajadores en Europa.
- ESPAÑA. LEY 4/1997, de 24 de marzo, de Sociedades Laborales. *Boletín Oficial del Estado*, nº 72, de 25 de marzo.
- ESPAÑA. LEY 44/2015, de 14 de octubre, de Sociedades Laborales y Participadas. *Boletín Oficial del Estado*, nº 247, de 15 de octubre.
- EUROPEAN COMMISSION (2014) The Promotion of Employee Ownership and Participation. Final Report.
- Fajardo-García, G.; Muñecas, J. y San José, J. (2016) *Employee Financial Participation: Spain's Sociedades Laborales*. European Parliament: DIRECTORATE GENERAL FOR INTERNAL POLICIES. IP/A/EMPL/2016-01.
- Fernández Guadaño, J.; Martín López, S.; Lejarriaga Pérez de las Vacas, G. y Bel Durán, P. (2016) *Behavior of Labour Cooperative Societies during the crisis proposals for promotion and consolidation*. Ponencia presentada al International Research Conference of the International Co-operative Alliance. Almeria, 24 a 27 de mayo.
- Fulton, L. (2015) *Worker representation in Europe*. Labour Research Department and ETUI. Produced with the assistance of the SEEurope Network. Publicación virtual: <http://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations>.
- Lejarriaga Pérez de las Vacas, G. y Bel Durán, P. (Directores); Alguacil, P.; Fernández Guadaño, J.; Iturrioz del Campo, J.; López Millán, M.; Martín López, S. y Palomo Zurdo, R. (2017) *Delimitación del concepto de "Sociedad Participada": Delimitación conceptual de las diferentes formas en que puede concretarse una sociedad participada sobre la base de las sociedades laborales "calificables"*. Proyecto de Investigación. Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
- Lejarriaga Pérez de las Vacas, G. y Bel Durán, P. (directores); Fernández Guadaño, J. y Martín López, S. (2017) *Estudio del concepto de "Sociedad Participada" a partir de las sociedades laborales "no calificadas": Una aproximación a su cuantificación a partir del estudio de las sociedades de responsabilidad limitada calificables activas y de nueva creación*. Proyecto de Investigación. Confesal y Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
- Lejarriaga Pérez de las Vacas, G. (2016) *La realidad económica de las sociedades laborales en España ante la reforma de la Ley*. Ponencia III Jornadas de investigación y docencia en materia de empresas de participación (EEC y AECOOP), 26 febrero.
- Lejarriaga Pérez de las Vacas, G.; Fernández Guadaño, J.; Martín López, S. y Bel Durán, P. (2015) *Study comparing employee-owned limited liability firms (identified as Sociedades Laborales) "de jure (concerning law) and "de facto" (concerning fact) in Spain"*. Ponencia 5th International Research Conference on Social Economy. Ciriect-Portugal. Lisbon, 15-18 julio.
- Lejarriaga Pérez de las Vacas, G.; Bel Durán, P. y Martín López, S. (2016) *Propuesta de delimitación conceptual de la participación de los trabajadores en las sociedades de capital en España y aproximación a su cuantificación*. Ponencia presentada al XVI Congreso de Investigadores en Economía Social, celebrado en Valencia del 19 al 21 de octubre de 2016.

- Lejarriaga Pérez de las Vacas, G. (2002) Participación financiera de los trabajadores y creación de valor: una propuesta operativa de comportamiento con relación a los objetivos empresariales. *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 40, pp. 73-98.
- Liger, Q.; Stefan, M. y Britton, J. (2016) Social economy. Unión Europea. Disponible en: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/578969/IPOL_STU\(2016\)578969_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/578969/IPOL_STU(2016)578969_EN.pdf).
- Lowitzsch, J. y Spitsa, N. (2009) *Financial participation of employees in the EU-27*. Palgrave Macmillan, pp. 85-120. ISBN: 978 0-333-73353-0.
- Lowitzsch, J. (2009) *Financial participation of employees in the EU-27*. Palgrave: Macmillan.
- Masa Lorenzo, C.; Iturrioz del Campo, J. y Martín López, S. (2016) Aspectos determinantes del fracaso empresarial: efecto de la proyección social de las sociedades cooperativas frente a otras formas jurídicas. *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 88.
- Mathieu, M. (2016) *Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries 2015*. Brussels: European Federation of Employee Share Ownership.
- Vargas Sánchez, A. y Lejarriaga Pérez de las Vacas, G. (Coordinadores) *Las empresas de participación en Europa: el reto del siglo XXI* (En homenaje al Prof. Dr. Carlos García-Gutiérrez Fernández). Madrid: Escuela de Estudios Cooperativos. Madrid, 2002. p. 97.
- VVAA. (2007) *La tributación de las sociedades laborales*. Madrid: Aranzadi.
- VVAA. (2008) Reforma de la tributación de las sociedades laborales. *Ciriec, Revista jurídica*, nº 19.
- Wilke, Mack and Partner (2014) Country reports on Financial Participation in Europe, Prepared for www.worker-participation.eu. Informe publicado en 2007 y actualizado en 2014.
- Young, K. y Patel, P. (2016) Employee ownership and firm performance: A variance decomposition analysis of European firms. *Journal of Business Research*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.014>.



Análisis comparativo de centrales de compras cooperativas: problemas y soluciones

Carmen Boccatonda¹, Lucía Clara Banchieri² y Fernando Campa Planas³

Recibido: 6 de junio de 2017 / Aceptado: 14 de marzo de 2018

Resumen. El objetivo del estudio consiste en identificar los problemas a los que se han enfrentado las centrales de compras cooperativas en las diferentes etapas de su ciclo de vida. La metodología utilizada es el estudio de casos. El muestreo son dos casos específicos que son escogidos por ser reveladores y ejemplos extremos. Por un lado, la CCFACC, una incipiente central de compras cooperativa argentina, y, por el otro, la Coop Italia, un modelo con amplia trayectoria en el mercado, con resultados comprobados y con proyecciones de mayor crecimiento. Además, resulta interesante que cada uno de los casos se ubica contextos y continentes diferentes. La identificación de los problemas de las centrales de compras cooperativas diferenciados por etapa del ciclo de vida, así como las formas de solucionarlos, en caso de encontrarlas, aportan a mejorar el desempeño del movimiento cooperativo. Se identifican claramente los problemas que sufren las centrales de compras cooperativas con el fin de poder conocerlos y tomar acciones para evitarlos en el caso de una nueva experiencia. El presente trabajo ha aportado a la bibliografía el estudio de dos casos de centrales de compras cooperativas situadas en contextos diferentes y en distintas fases del ciclo de vida, distinguiendo los problemas enfrentados y las formas de solucionarlos.

Palabras clave: Cooperativas de consumo; Central de compras; Estudio de casos.

Claves Econlit: L31.

[en] Comparative analysis of cooperative purchasing centers: problems and solutions

Abstract. The aim of the study is to identify the problems faced by cooperative purchasing centers during the different stages of their life cycle. Design/methodology: The methodology used is the case study. The cases chosen correspond to two specific cases revealing extreme examples. On one hand the CCFACC, an incipient Argentine cooperative purchasing center, and, on the other, Coop Italia, a model with a long history in the market, with proven results and projections of great growth. In addition, it is interesting that each of the cases is located on different contexts and continents. The identification of the problems of the cooperative purchasing centers differentiated by stage of the life cycle, as well as the ways of solving them, if found, can contribute to improve the performance of the cooperative movement. The problems experienced by cooperative purchasing centers are clearly identified in order to be able to meet them and take action to avoid in the case of a new experience. The present research has contributed to the bibliography about cooperative purchasing centers located

¹ Universidad Nacional del Sur, Argentina
Dirección de correo electrónico: carmenboccatonda@gmail.com.

² Universidad Nacional del Sur, Argentina
Dirección de correo electrónico: lucia.banchieri@uns.edu.ar.

³ Universitat Rovira i Virgili, España
Dirección de correo electrónico: fernando.campa@urv.cat.

in different contexts and in different phases of the life cycle, distinguishing the problems faced and the ways to solve them.

Keywords: Consumer cooperatives; Central purchasing; Case studies.

Sumario. 1. Introducción. 2. Marco teórico. 3. Metodología. 4. Resultados. 5. Conclusiones. 6. Referencias bibliográficas.

Cómo citar: Boccatonda, C., Banchieri, L.C. y Campa Planas, F. (2018) Análisis comparativo de centrales de compras cooperativas: problemas y soluciones. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, Primer Cuatrimestre, N° 127, pp. 26-44. DOI: 10.5209/REVE.59774.

1. Introducción

Resulta inevitable tener en cuenta la preocupación sobre la creación de estrategias de desarrollo sostenible en un contexto en donde la responsabilidad social empresaria es tema cotidiano. “Los fundamentos morales del capitalismo deben ser reconsiderados”, sostiene Zsolnai (2010), al mismo tiempo que asegura que la competitividad es la ideología prevaleciente en el mundo económico actual. Es desde esta incapacidad del mercado y del sector público de satisfacer determinadas necesidades sociales en donde tienen lugar las organizaciones de la Economía Social, donde las cooperativas adquieren mayor significación histórica.

Justamente, uno de los tres objetivos de la Alianza Internacional de Cooperativas (en adelante, ACI) en su Plan para una Década Cooperativa (2013) es ser líder reconocido en cuanto a la sostenibilidad económica, social y medioambiental, refiriéndose al movimiento cooperativo. El sexto principio cooperativo conlleva la expresión práctica del valor cooperativo de solidaridad y es el compromiso con la cooperación cooperativa el hecho distintivo de este tipo de organizaciones.

“En los modernos mercados globalizados y en las complejas cadenas de suministro actuales, resulta crucial que las cooperativas de todos los sectores trabajen juntas para maximizar la ventaja cooperativa”, aclara la ACI (2013) sobre el sexto principio cooperativo, dando lugar a la formación de una central de compras cooperativa.

Una forma de integración para las cooperativas de consumo son las centrales de compras, entendiendo por central de compras un operador que, disponiendo de recursos económicos y personalidad jurídica propia, tienen por objetivo desarrollar las actividades y prestar servicios a las empresas independientes que, con espíritu de cooperación, se han asociado a la organización mediante reglamentación interna con el objetivo de mejorar su competitividad, según la Asociación Nacional de Centrales de Compras y Servicios de España (ANCECO, 2017).

Pereira et. al. (2010) afirman que hacen faltan estudios que colaboren en el establecimiento de los problemas que afectan a las redes de compras para que las mismas puedan perdurar en el tiempo. Específicamente, sostienen que hacen falta investigaciones en diferentes contextos y sectores.

Este estudio tiene como principal objetivo identificar los problemas a los que se han enfrentado dos centrales de compras cooperativas, la Coop Italia y la Central de Compras de la Federación Argentina de Cooperativas de Consumo (en adelante,

CCFACC). Las centrales de compras elegidas están ubicadas en países con realidades completamente diferentes y pertenecen a un sector distinto, el cooperativismo, que el estudio de Pereira et al (2010).

El presente trabajo se estructura en cinco secciones. En primer lugar, se identifican en la literatura los problemas a los que se enfrentan las centrales de compras. A continuación, se desarrolla la metodología utilizada, el estudio de casos, y se describen las unidades de análisis. En tercer lugar, se realiza un análisis comparativo de los problemas hallados en ambas centrales de compras escogidas, teniendo en cuenta que la CCFACC es un proyecto incipiente con apenas meses de funcionamiento y la Coop Italia tiene amplia trayectoria y resultados satisfactorios, desarrollándose cada una en contextos geográficos y socioculturales distintos. Por último, se exponen las conclusiones del trabajo realizado.

2. Marco teórico

2.1. Integración y centrales de compras

Sobre la integración de compras, Acosta y Verbeke (2009) asientan que “la cooperación entre empresas es un recurso estratégico en el mundo empresarial para responder eficazmente a un entorno competitivo” (p. 2). Adicionalmente, Charterina (2011), en su análisis de los principios cooperativos, concluye que el sexto principio

Las asociaciones son más adaptables que las estructuras de las grandes corporaciones y poseen la capacidad de reacomodarse con mayor facilidad a las necesidades y exigencias del mercado. Adicionalmente, se reconoce que la asociación no es una oportunidad más entre otras posibles para las cooperativas, sino que es una manera natural de operar debido a su naturaleza solidaria (Menzani y Zamagni, 2010).

Para Heinz et. al. (2014) los beneficios de una central de compras son:

- Mayor poder de negociación
- Combinación de *know how* entre empresas
- Almacenamiento conjunto
- Marketing homogéneo
- Reducción de precios
- Prorrato de costes
- Reconocimiento de marca
- Mejora en la logística
- Modernización de la estrategia
- Competitividad
- Mejora del servicio al cliente
- Especialización de los compradores
- Acceso a proveedores
- Reducción del número de operaciones

Acentuando estos beneficios, Barberini (2009), en referencia a la experiencia de la Coop Italia, argumenta que el cooperativismo de consumo italiano ha mejorado los servicios a sus asociados. Por ejemplo, ha habido un progreso en los puntos de

venta, en relación a que se ha ido encontrando el tamaño y la ubicación más apropiada, así como se ha mejorado el surtido ofrecido, ya que muchas veces éste resultaba limitado o no se ajustaba a las necesidades de los consumidores.

2.2. Ciclos de vida

Con el fin de comprender el proyecto de una central de compras como un proceso madurativo, Pousa (2006) establece diferentes fases del ciclo de vida de las centrales de compra, los cuales se caracterizan por quién realiza la gestión, el área geográfica en la cual se desempeña, sus objetivos y alguna característica adicional.

Cuadro. 1. Ciclo de vida de centrales de compras

Etapa	Gestión	Área de actuación	Foco	Principal característica
Precursora	Realizada por los propios asociados	Micro regiones	- Conseguir descuentos y plazos de compra	- Intercambio de información entre los asociados
Desarrollo	Realizada por los propios asociados, con más tiempo de dedicación	Regional	- Compra conjunta - Mayor apoyo y beneficio de proveedores	- Razonable grado de integración de información entre los asociados - Incorporación de servicios de marketing y finanzas
Maduración	Dedicación exclusiva de empresario o personal contratado	Varias regiones	- Ampliación de los recursos ofrecidos de marketing, finanzas y recursos humanos	- Formalización de procesos - Mejora de la logística, posible abastecimiento centralizado

Madurez plena	Gestión altamente profesional, con sólidos conocimientos en planeamiento estratégico	Nacional o varias regiones	- Integración tecnológica con proveedores - Sistemas de información - Logística integrada - Pago centralizados	- Se puede llegar a la creación de empresas, en donde los socios tienen participación accionaria
---------------	--	----------------------------	---	--

Fuente: Pousa (2006) en base a Souza (2004)

2.3. Problemas hallados por diferentes experiencias de centrales de compras

Por su parte, el estudio de Pereira et. al. (2010) tiene como objetivo dilucidar las razones por las cuales las empresas abandonan las centrales de compras, con el fin de contribuir a un mejor funcionamiento de las centrales para que puedan llegar a los objetivos estipulados. Mediante un estudio bibliográfico de producción científica sobre cierre de redes de empresas, concluyeron que las posibles causas de fracaso de las redes interorganizacionales son:

- Rivalidad entre las firmas.
- Riesgo de oportunismo.
- Retornos asimétricos.
- Desconfianza / poco compromiso.
- Complejidad gerencial.
- Dificultad de coordinación.
- Costes de agencia y burocracia. Rigidez organizacional.
- Dificultad en la gestión de cooperación.

Adicionalmente, Heinz et. al. (2014) también analizan los inconvenientes de incurrir en este tipo de asociación a través de un estudio de caso realizado sobre una red de compras brasileña con 35 supermercados regionales asociados. La central de compras estudiada fue escogida por haber sido considerada como caso de éxito por el Servicio Brasileiro de Apoyo a Micro y Pequeñas Empresas. Los inconvenientes detectados fueron los siguientes:

- Constitución societaria.
- Lugar a comportamiento oportunista de los participantes.
- Dificultad en establecer mecanismos de control e incentivos.
- Lentitud en el proceso decisorio.
- Doble tributación.
- Asimetría de información.
- Diferencia de tamaño de los participantes.
- Proceso de gestión.
- Coste-beneficio.
- Conflicto de intereses.
- Cambio cultural.

Por su parte, el trabajo de Xavier Filho et. al. (2013) también busca detectar las causas por las que la cantidad de redes de compras brasileñas disminuyó de 841 en 2008 a 778 en 2011. Mediante un trabajo exploratorio de material empírico, llegan a que los problemas más recurrentes son:

- Falta de asociativismo y cooperación (conflicto de intereses). Individualismo.
- Falta de compromiso por parte de los participantes.
- Análisis coste-beneficio.
- Diferencias culturales, regionales.
- Expectativa de resultados inmediatos.
- Falta de concientización de la importancia de la cooperación, falta de confianza.
- Problemas de gestión, falta de liderazgo de la red.
- Diferencia de tamaño de participantes.
- Oportunismo.
- Falta de apoyo del programa público.

En relación a este tema, en el taller de consumo de la IV Cumbre de las Américas, una central de compras cooperativa brasileña relató su experiencia y expuso los factores desestimulantes que les está impidiendo el buen funcionamiento de la central (Sena da Silva, 2016):

- Expectativas de precios bajos.
- Ausencia de cultura.
- Fuerza de marcas regionales.
- Costes de transportes.
- Impuestos.
- Volumen. Dependencia del número de locales.
- Surtido, falta de espacio.

En última instancia, durante el año 2016, la ANCECO realizó un estudio cuali-cuantitativo a 187 centrales de compras nacionales. Entre los resultados más importantes, es posible distinguir los siguientes aspectos:

- La principal amenaza revelada para las centrales de compras son sus propios socios. En este sentido, se señalan el egoísmo, la falta de compromiso e implicación de algunos socios que no siguen la consigna de la central, con la consiguiente pérdida de capacidad de negociación, facilitando la negociación directa con el proveedor evitando la relación con la central.
- Dentro de las líneas que marcarán la actividad de los próximos años, la amplitud de la propuesta de servicios, su calidad y la capacidad de adaptación de los servicios a las necesidades de los asociados, se destacan como las opiniones más compartidas.
- No todos los socios comparten los mismos intereses. En general, un grupo sí coincide, mientras que otro sólo se comporta de manera individualista y utiliza la central meramente por la negociación de acuerdos con proveedores.

- La mayoría de los encuestados está de acuerdo en que el tamaño resulta un problema tanto por la heterogeneidad de los asociados, como por la concentración de los proveedores.
- El 50% de los encuestados coincide en que el grado de implicación y fidelidad de los socios es bajo, mientras que el 40% opina que es medio; y el resto, 10%, alto.
- La mayoría de las centrales no dispone de un régimen sancionador o, en caso de tenerlo, nunca se aplica.

En síntesis, el Cuadro 2 contiene los problemas que deben afrontar las centrales de compras hallados por los diferentes autores. A continuación del mismo se expone una breve descripción de cada uno de ellos.

Cuadro. 2. Problemas de centrales de compras hallados por distintos autores

Problema	Autores
Constitución societaria	Heinz et. al. (2014), Pereira et. al. (2010)
Dificultad de establecer mecanismos de control e incentivos	Heinz et. al. (2014), Pereira et. al. (2010), ANCECO (2017)
Doble tributación	Heinz et. al. (2014), Sena da Silva (2016)
Asimetría de información	Heinz et. al. (2014)
Diferencia de tamaño de los participantes / Volumen de pedidos	Heinz et. al. (2014), Pereira et. al. (2010), ANCECO (2017), Xavier Filho et. al. (2013), Sena da Silva (2016)
Proceso de gestión / Lentitud en procesos decisorios	Heinz et. al. (2014), Pereira et. al. (2010), Xavier Filho et. al. (2013)
Coste-beneficio	Heinz et. al. (2014), Pereira et. al. (2010), Xavier Filho et. al. (2013)
Conflicto de intereses	Heinz et. al. (2014), Pereira et. al. (2010), ANCECO (2017), Xavier Filho et. al. (2013)
Cambio cultural	Heinz et. al. (2014), Pereira et. al. (2010), Sena da Silva (2016), Xavier Filho et. al. (2013)
Falta de compromiso / Oportunismo / Rivalidad entre las firmas	Pereira et. al. (2010), ANCECO (2017), Xavier Filho et. al. (2013), Heinz et. al. (2014)
Expectativas de precios bajos	Sena da Silva (2016), Xavier Filho et. al. (2013)
Surtido / Fuerza de marcas regionales	Sena da Silva (2016)
Logística	Sena da Silva (2016)
Falta de apoyo del programa público	Xavier Filho et. al. (2013)

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica efectuada

Constitución societaria

Inconvenientes legales y procesos burocráticos pueden complicar la constitución de la asociación, así como la afiliación de las empresas a la central. “La consolidación institucional es una condición para el funcionamiento, dado que genera estabilidad de las relaciones cooperativas para el desarrollo de las identidades comunes y el fortalecimiento de los vínculos” (Pereira et. al., 2010, p. 67).

Dificultad de establecer mecanismos de control e incentivos

Según el informe de la ANCECO (2016), la principal amenaza para las centrales son sus propios asociados. Por ende, es necesario un mecanismo de control, pero reconocen que no ejercen penalidades por temor a que abandonen la red.

Doble tributación

Al introducir un intermediario (rol de la central), por ejemplo, se puede dar lugar para la doble tributación: del proveedor a la central y de la central al asociado.

Asimetría de información

La condición de igualdad se debe dar en todo sentido. La transparencia es una de las claves para el buen funcionamiento del sistema. Según Adobor y McMullen (2014), el intermediario debe ser confiable y demostrar legitimidad, no distorsionar la información.

Diferencia de tamaño de los participantes / Volumen de pedidos

Aunque todas las cooperativas asociadas se encuentran en iguales condiciones para poder acceder a los productos ofrecidos, puede ser que el volumen que necesitan las más pequeñas no alcance el mínimo requerido y no pueda realizar el pedido. En el informe de la ANCECO (2016) se reconoce que la diferencia de tamaño es un problema por la heterogeneidad de los asociados, hecho también comprobado en la central brasileña (Sena da Silva, 2016).

Proceso de gestión / Lentitud en procesos decisorios

Las organizaciones grandes pueden tener procesos lentos en el momento de tomar decisiones, ya que las principales decisiones de la red están subordinadas a la supervisión de todos los asociados (Heinz et. al., 2010). A su vez, los asociados pueden no estar conformes con la dinámica de la central para la gestión del proceso.

Coste-beneficio

Siguiendo a Pereira et. al. (2010), una de las claves para que las empresas sigan apostando por la central es que las ganancias provenientes de la cooperación sean superiores, a largo plazo, a los beneficios que pueden ser obtenidos a corto plazo.

Conflicto de intereses

Tal como se describe en Heinz et. al. (2014), la participación en una central de compras exige que los asociados tengan espíritu colectivo, dado que se trabaja en la búsqueda del bien común. Puede suceder que haya falta de conciencia de los beneficios a obtener a largo plazo y que cada uno actúe de forma individualista, atentando contra el espíritu cooperativo. Este problema se puede interpretar también como una consecuencia del análisis coste-beneficio.

Cambio cultural

El estudio de Xavier Filho et. al. (2013) concluye que el choque cultural es un factor determinante para el abandono de una asociación. La resistencia a los cambios de hábitos es un elemento que se verifica ex-post y que tiene el potencial de apoyar o desistirse ante la cooperación.

Falta de compromiso / Oportunismo / Rivalidad entre las firmas

Según Pereira et. al. (2010), “los beneficios de la cooperación son inciertos y orientados para el futuro, al tiempo que las acciones oportunistas ofrecen posibilidades de ganancia presente” (p. 72).

Por otro lado, resaltar el planteamiento de Xavier Filho et. al. (2013), en cuanto a que algo no perceptible por la economía tradicional está posibilitando arreglos organizacionales competitivos, basados en lazos subjetivos que envuelven valores socialmente construidos, como la confianza y el respeto.

Expectativa de precios bajos

Muchas veces, un menor precio se consigue con volumen, punto conflictivo en una etapa inicial del proyecto. Sobre este tema, se recurre nuevamente a las expectativas a corto plazo que no llegan a distinguir la necesidad de madurez de un proyecto para poder lograr los objetivos deseados.

Surtido / Fuerza de marcas regionales

Es posible que cadenas regionales estén afianzadas a su área de influencia y comercialicen con productores de la zona, hecho que entra en juego cuando el negocio se abre y se comparte el poder de decisión. Este hecho puede provocar desencanto por parte de los asociados.

Por otra parte, el surtido ofrecido por la central puede no cumplir con las expectativas y necesidades de los asociados y significar un problema para la comercialización e influir directamente en la competitividad.

Logística

Según Sena da Silva (2016), la logística ha sido un factor clave para el fracaso de la central brasileña, influido tanto por factores internos, como la organización de los almacenes, por ejemplo, como por factores exógenos como pueden ser las distancias y el estado de las vías de transporte.

Falta de apoyo del programa público

El apoyo gubernamental se vuelve fundamental al momento de encarar este tipo de proyectos. Tanto el marco jurídico, como las normas tributarias y comerciales terminan delimitando el campo de acción de las asociaciones.

3. Metodología

Según Hernández Sampieri (2010), “los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes”. En particular, no se ha encontrado literatura previa sobre los problemas de las centrales de compras cooperativas.

El uso del estudio de caso ofrece importantes resultados e información que no es posible encontrar por medio de los métodos cuantitativos y que es muy valiosa para la toma de decisiones en empresas. Además, Yacuzzi (2005) sostiene que este tipo de metodología se enriquece más aún cuando se fomenta el diálogo entre la epistemología y las acciones de campo, al mismo tiempo que Gummesson (1991) asegura que el estudio de caso es cada vez más aceptado como una herramienta científica en la administración de empresas.

Un aspecto no menor es el diseño del estudio de caso. Siguiendo a Yin (2001), este trabajo se podría clasificar como un estudio de casos múltiples integrados, en el sentido que hay más de una unidad de análisis (dos en este caso) que se estudian relacionadamente en referencia al interrogante inicial que da inicio a la investigación.

A continuación, se detallarán las unidades de análisis, las fuentes de información y el análisis de datos, componentes fundamentales del estudio de caso según Yin (2001).

3.1. Unidades de análisis

Las centrales de compras elegidas se encuentran en diferentes etapas del ciclo de vida. La Coop Italia está en una fase madura lo que permite relevar mayor número de experiencias por el tiempo que hace que funciona. Por su parte, investigar los problemas a los que se enfrenta la CCFACC resulta de vital importancia, ya que es probable que cualquier central de compras los verifique en sus inicios, siendo indispensable su solución para que la central perdure en el tiempo.

Coop Italia

La Asociación Nacional de Cooperativas de Consumo italianas (en adelante, ANCC) fue constituida en 1955, constituyendo la representación nacional del movimiento cooperativo. “Coop Italia se constituyó el 1 de enero de 1968 y asumió la función de compras, marketing, proyección y gestión de la logística, la producción directa y otras actividades de asistencia a las cooperativas” (Barberini, 2009).

A su vez, en 1999 se unifica la central de compras con la central de marketing, denominada Coop Italia. Con la creación de la central, se pretendía ofrecer los

medios para ejercer una estructura formalizada de comercialización, con la intención de evitar la concentración de poder en el mercado.

En cuanto a la distribución de responsabilidades, de acuerdo a Migliavacca (2016), se distinguen las siguientes entidades:

- ANCC: organismo de representación político-institucional de las cooperativas de consumo italianas.
- COOP ITALIA: consorcio para las compras y políticas de marketing, para la definición de las estrategias de producción y marca propia.
- INRES: instituto nacional de asesoramiento, diseño e ingeniería que proyecta la estructura de ventas. Se encarga de realizar el diseño de los supermercados (*layouts*), la organización interna y prepara los modelos de contrato con proveedores, entre otras actividades.
- SCUOLA COOP: consorcio encargado de la actividad didáctica, de búsqueda y trato con el personal, con el objetivo de difundir la cultura del movimiento cooperativo.

De acuerdo a Migliavacca (2016), actualmente, el cooperativismo de consumo italiano consta de 93 cooperativas, que suman 1.165 puntos de venta y 1.670.588 m² de área de venta. Por otro lado, totaliza 8,5 millones de asociados, y 12.400 millones de euros de facturación anual.

La Coop se compone por 7 grandes cooperativas (que concentran el 95% de la facturación total de la cadena), 8 cooperativas medianas y 76 pequeñas cooperativas distribuidas a lo largo de todo el territorio nacional (16 regiones). A su vez, estas cooperativas se reúnen en consorcios, que son agrupaciones regionales conformadas por más de una cooperativa.

En cuanto a la clasificación de los puntos de venta, los Híper (más de 4.000/4.500 m²) se denominan Hipercoop; los Súper (entre 1.000 y 4.000 m². de área de venta) se denominan Coop; los locales pequeños, con menos de 1.000 m² de área de venta, se identifican como Hincoop. En este sentido, se puede identificar una estrategia de marketing homogéneo, por el cual se identifica con el mismo nombre a cualquier supermercado cooperativo italiano.

Por otro lado, salvo las campañas nacionales organizadas por la Coop; los precios de venta a los asociados son fijados libremente por cada cooperativa.

Resulta interesante detallar las estrategias elegidas por la organización, que condujeron al crecimiento de estos últimos años (Migliavacca, 2016):

- *Conveniencia*: mejor oportunidad de ahorro, seguridad y ética del producto, fresca y compromiso cotidiano con los consumidores, apoyándose, sobre todo, en los productos de marca propia. Se pretende ofrecer productos de calidad con diferencias de precios importantes (30% por debajo de las primeras marcas).
- *Diferencia*: defiende el precio justo, apoya la salud y lucha contra la mala alimentación, apuesta por la calidad de los alimentos y al desarrollo sostenible. El desarrollo de la marca propia es la clave de dicha estrategia.
- *Innovación*: tanto de la comida, como del estilo de vida y consumo, la información, la conciencia del consumidor, la relación con el consumidor y de la manera de interpretar el mercado.

- *Territorio*: entendiendo a éste como un valor social, económico y cultural, persiguiendo aprovechar la potencialidad de la totalidad del territorio.

Según cifras de 2016, las cooperativas participan con el 19% de las ventas del canal hiper y supermercados y el 14,5% de las ventas totales del país (la mayor participación con respecto a otros grupos).

Las marcas propias de la Coop Italia son 7, entre las que se encuentran: Coop (2.700 referencias), Fiorfiore (400) y Vivi Verde (600). Las marcas propias representan el 26% de las ventas en sus locales y tienen como objetivo llegar al 30%. Para la distribución de estos productos, disponen de 280 proveedores. Comparando la evolución de los productos marca propia con la del total del mercado, se observa una tendencia de crecimiento similar en los dos casos.

Por otro lado, se verifica una nueva asociación internacional de la Coop con Copernic, alianza de distribuidores independientes europeos, con sede en Bruselas. La misma involucra 4 redes de cooperativas europeas, las cuales abarcan 22 países, acumulan más de 22.000 puntos de ventas y acumulan 133 millones de euros de facturación. Con esta iniciativa se vislumbra una importante oportunidad de crecimiento, más aún con las últimas incorporaciones de las importantes cadenas Rewe (Alemania) y Ahold (Holanda), que debe permitir concretar acuerdos comerciales con las principales empresas proveedores multinacionales.

CCFACC

La Federación Argentina de Cooperativas de Consumo (FACC) reúne a las cooperativas de consumo argentinas, la cual llevó a cabo el proyecto de su central de compras iniciado el 6 de abril de 2016. La necesidad de la Central de Compras surgió en el 2014, cuando las cooperativas de consumo detectan el aumento de la competencia y, frente a las cadenas nacionales e internacionales, necesitan afrontar esa competencia.

De esta forma, surge el proyecto de la Central de Compras de la Federación Argentina de Cooperativas de Consumo (CCFACC), con el objetivo de, por un lado, administrar un sistema de compras en común para las cooperativas y mutuales de consumo, o con sección consumo, con la finalidad de conseguir para este sector de la economía social mejores condiciones comerciales, fortaleciendo su competitividad, mejorando y ampliando sus servicios a los asociados; y, por otro lado, incrementar y agilizar las relaciones comerciales entre las cooperativas de trabajo y/o producción y las cooperativas y mutuales de consumo o con sección consumo (según documentación interna de la CCFACC).

La operatoria de la CCFACC es de modo virtual a través de un portal de internet exclusivo para las cooperativas y mutuales adheridas a la central en donde se ofrecen los productos que forman parte del surtido ofrecido con toda la información relevante para su compra. Todas las condiciones (precios, forma de pago, lugares de entrega, etc.) son pactadas por la central y se ofrecen por igual a todas las cooperativas y/o mutuales participantes.

Tras un año de la puesta en marcha de la CCFACC, hay 38 entidades adheridas, de las cuales 24 se encuentran ya operando con dicha herramienta. Estas

organizaciones representan 198 puntos de venta y más de 130.000 m² de superficie de venta ubicados en 121 localidades a lo largo de todo el territorio argentino.

Un punto para destacar es que el número de cooperativas de consumo adheridas antes de la puesta en marcha era 17, lo cual significa que, en estos doce meses de funcionamiento, se han ido sumando otras 21.

Por el otro lado, están homologados 60 proveedores, dentro de los cuales, 32 son cooperativas de producción y trabajo y, de la mismas, 19 son proveedoras de las marcas Cooperativa, Ecoop y Coop. Más de mil referencias de productos se están trabajando de distintas categorías de almacén, bebidas, limpieza, perfumería, bazar y hogar.

3.2. Fuentes de información

En cuanto a la recolección de datos, se ha realizado un análisis tanto cuantitativo como cualitativo de la documentación interna de ambas entidades; como boletines, registros e informes de gestión de ventas y asociados, presentaciones, dossiers, entre otros.

A su vez, en Septiembre de 2016 se llevó a cabo en Bahía Blanca (Argentina) el Encuentro Intercooperativo organizado por la propia FACC, donde tanto las cooperativas de consumo como de producción y trabajo pudieron comentar sus experiencias y realizar comentarios sobre el funcionamiento de la central de compras.

Adicionalmente, también se han realizado entrevistas a representantes de la CCFACC (Presidente, Secretario y Consejero) y de la Coop Italia (Vice Presidente Vicario ANCC– COOP), cuando se visitaron las entidades. A su vez, se tomó como fuente de información secundaria, la entrevista a Barberini (2009), cooperativista italiano de referencia a nivel mundial, ex presidente de la Coop Italia y de la ACI.

3.3. Análisis de datos

Tomando como referencia a Cepeda Garrión (2006) en cuanto a que “el desafío práctico consiste en determinar cuáles van a ser los resultados reales de la investigación”, aquí se ha considerado como objetivo comparar la información de las dos unidades de análisis con los problemas hallados en el marco teórico y ver si se corresponden la realidad de las centrales de compras cooperativas con la realidad de las redes de compras lucrativas.

Al objeto de poder obtener una síntesis de problemas y beneficios que reporta la central para las cooperativas participantes, se ha trabajado con el material recolectado durante los foros, con la información interna y la obtenida de las entrevistas a representantes de las centrales, realizando un análisis cualitativo y tratando de sintetizar la misma de manera objetiva.

En cuanto al análisis cualitativo de los datos, el mismo se ha realizado siguiendo los pasos detallados por Ryan y Bernard (2003): obtención de la información; captación, transcripción y ordenamiento; codificación (agrupación por categorías) y, por último, integración de la información.

4. Resultados

Habiendo recolectado la información de las dos centrales de compra (unidades de análisis), es posible identificar aquellos inconvenientes detectados para la buena investigación en cada caso en particular.

En primer lugar, en base al ciclo de vida de las centrales de compra establecido por Pousa (2006), se puede distinguir que la CCFACC se encuentra en una incipiente etapa de maduración, en donde la gestión ya está a cargo de personal contratado, se realizan las compras en conjunto y se comienza a contar con una oferta más amplia de servicios de marketing y asesoramiento, tratando de mejorar los procesos logísticos, sin llegar a tener abastecimiento centralizado.

Otra distinta es la realidad de la Coop Italia, ubicándose fuertemente en la madurez plena, con una gestión altamente profesional con sólidos conocimientos y un claro planeamiento estratégico, sobrepasando las fronteras nacionales, al recurrir a la importación y exportación de productos desde hace ya unos años. A su vez, cuenta con sistemas de información, logística y pagos totalmente integrados.

Esta distinción resulta de importancia, debido a que se trata del análisis de dos fases del ciclo de vida de las centrales, por lo cual los problemas presentados varían y, en algunos casos, se comprueba que la Coop Italia atravesó por situaciones similares a las que se le están presentando a la CCFACC y, gracias al conocimiento y la experiencia, se encuentre la mejor manera de superarlas.

Cuadro. 3. Problemas teóricos hallados en cada una de las centrales

Problema	CCFACC	Coop Italia	No se verificó
Constitución societaria			X
Dificultad de establecer mecanismos de control e incentivos			X
Doble tributación			X
Asimetría de información	X		
Diferencia de tamaño de los participantes / Volumen de pedidos	X	X (Actual)	
Proceso de gestión / Lentitud en procesos decisorios		X (Actual)	
Coste-beneficio			X
Conflicto de intereses	X	X (primera etapa)	
Cambio cultural			X
Falta de compromiso / Oportunismo / Rivalidad entre las firmas	X	X (primera etapa)	
Expectativas de precios bajos			X
Surtido / Fuerza de marcas	X		

regionales			
Logística	X	X (primera etapa)	
Falta de apoyo del programa público			X

Fuente: elaboración propia

En primer lugar, es posible identificar que en ninguno de los dos casos se explicita haber tenido problemas con la falta de apoyo del programa público, la doble tributación o la constitución societaria, cuestiones ligadas al marco jurídico de cada país. Así como tampoco surgen inconvenientes por expectativas de precios bajos, dificultad de establecer mecanismos de control o análisis coste-beneficio, aunque este último puede estar relacionado indirectamente con la falta de compromiso.

Por otro lado, es interesante observar la distinción de los problemas de la Coop en relación la etapa a la que pertenecen, para poder lograr una comparación más enriquecedora.

La falta de compromiso parece ser el inconveniente más recurrente entre las centrales de compra, por lo menos en una primera etapa, dado que en ambos casos estudiados se destaca y en la bibliografía también. Esta ausencia de compromiso puede entenderse como consecuencia de una falta de confianza en el modelo, lo cual es lógico que se dé en las etapas iniciales, cuando todavía no hay suficientes resultados comprobados.

Según testimonios de la CCFACC, un factor que influye en este aspecto es la diferencia de tamaño, dado que se observa que las cooperativas más pequeñas están más centradas en resolver sus problemas actuales, y su mirada cortoplacista les impide visualizar los beneficios a futuro que se puede tener apostando a este modelo. Algo similar ocurrió en Italia en la crisis de 1973/5, cuando se detectó falta de compromiso por parte de las cooperativas debido a la objetiva debilidad de la Asociación Nacional y de la Coop, la cual supo manejar muy bien la crisis. Como afirma Barberini (2009), “Se dio el recambio de los grupos dirigentes a nivel nacional. La situación de crisis implicaba cambios radicales, que tenían que ver con todos y cada uno de los aspectos de la empresa” (p. 208). De esta forma, lograron crear un clima más positivo diseñado por personalidades con objetivos compartidos.

Relacionado con este tema, se encuentra el conflicto de intereses. Por ejemplo, en la CCFACC se visualiza este inconveniente desde el hecho de la no participación de algunas cooperativas o la participación parcial de otras cooperativas importantes que serían clave en el funcionamiento de la central. Según el consejero de la FACC, “hoy, uno de los desafíos más grandes que tenemos es que se asocien las cooperativas proveedoras grandes que nos van a marcar la diferencia, en surtido especialmente”.

En este sentido, hay consenso en los dos casos en relación a que el convencimiento en el modelo es la clave para el éxito del mismo. Es necesario que todos crean y aporten para la misma causa, y no utilicen la central sólo para algún beneficio puntual y actúen de forma individualista. El presidente de la FACC hace

hincapié en la importancia de la convicción, y que la fidelidad termina siendo una consecuencia de esta primera.

En los orígenes de la Coop Italia, el conflicto de intereses también salió a la luz en la crisis de 1973/5, momento de gran división en el grupo dirigente (Barberini, 2009). Un factor de discusión era, por ejemplo, las comisiones que el Consorcio Nacional cobraba. El riesgo de quiebra de muchas cooperativas fue muy alto, lo que implicó un proceso enorme de redimensionamiento con la pérdida de todos los avances que se habían logrado hasta el momento. Por otra parte, una particularidad del caso italiano es que el cooperativismo siempre estuvo muy ligado al Partido Comunista, lo cual implicó, en su momento, una adhesión partidaria consecuente; realidad que no sucede en Argentina ni en Italia en la actualidad.

Por otro lado, la diferencia de tamaño también se relaciona con el problema del volumen de los pedidos, dado que las cooperativas de menor tamaño encuentran dificultades para llegar a los mínimos logísticos necesarios. Según el Vicepresidente Vicario de la Coop, en la actualidad, la Coop está transitando un proceso de asociación de las cooperativas más pequeñas, ya que es la única salida posible que encuentran para poder subsistir. Según Barberini (2009), “la búsqueda de la optimización de las dimensiones llevó a reunir a las más de tres mil cooperativas en un número cada vez más reducidos de empresas más o menos grandes”(p. 185), afirmación que asegura que la diferencia de tamaño es un problema que está vigente desde los inicios.

Por el lado de la logística, debe tenerse presente que Argentina cuenta con una superficie de 2,78 millones de km² e Italia de 300.000 km², por lo que se están tratando dos realidades logísticas totalmente diferentes. Además de tener unas menores distancias, en Italia las vías de transporte son autopistas, mientras que en Argentina el diseño vial cuenta con rutas de un solo carril, en su mayoría. Además, se debe tener en cuenta que la CCFACC presenta un esquema logístico sin almacenes propios, cuando la organización de la Coop Italia es diferente. Al estar dividido por consorcios, cada consorcio tiene sus propios almacenes de distribución y la Coop entrega en estos almacenes, después, una cooperativa de transporte contratada se encarga de trasladar la mercadería a cada cooperativa (300 km, aproximadamente, a la redonda como máximo).

Actualmente la logística no significa un problema para la Coop Italia, pero sí lo fue en sus inicios. Barberini (2009) asegura que se han realizado inversiones importantes para renovar la red logística y, en pocos años, se han concentrado los centros de aprovisionamiento y se han tecnificado.

Por otra parte, el surtido de productos es otro tema que se resalta en la CCFACC, la cual no cuenta con productos perecederos debido a las dificultades logísticas que conllevan. Una solución importante al problema de surtido observada en ambos casos es la marca propia. La Coop Italia tiene desarrollada la marca propia con más de 4.000 referencias, mientras que, en el caso de la CCFACC, actualmente se empiezan a comercializar los productos de las marcas propias de Cooperativa Obrera.

La Coop Italia, al encontrarse ya en una etapa de madurez plena, está en la fase de optimización de procesos, dedicada a encontrar la medida justa al negocio. A su vez, están muy pendientes de su competencia y no quieren perder cuota de mercado, por lo que son conscientes de la dificultad de reacción ante cambios en el

mercado. Se observa que la competencia responde rápido, actúa y a la Coop ese cambio le cuesta más tiempo y, para cuando se lleva a cabo, muchas veces se ha perdido ya la oportunidad. Por la propia estructura de la Coop, cualquier proceso decisorio toma más tiempo que en la competencia en donde, en general, las decisiones están centralizadas, hecho que puede provocar pérdida de competitividad.

Desde el punto de vista de las cooperativas asociadas a la CCFACC, hay cuestiones a mejorar en cuanto a la información de los productos, de seguimiento de pedidos, de precios, entre otras; siendo aplicable esta realidad tanto a cooperativas de consumo como de producción y/o trabajo.

En lo que se refiere a organización y comunicación, la estructura de la Coop Italia ha ido mejorando con el transcurso del tiempo y hoy no es un problema. Existe una organización centralizada en relación a las decisiones y gestión de marca propia, imagen marca, comercio exterior, control de calidad, marketing y capacitación; de forma que todos los consorcios y cooperativas manejen la misma información. Aunque en la CCFACC se está planteado ese mismo modelo, todavía hace falta tiempo de funcionamiento para ajustar la comunicación y mejorar la imagen delante de los socios.

Por último, mencionar que en la Coop, en los años '80, se comenzaron a plantear temas sobre desarrollo estratégico del negocio, como la apertura o no de hipermercados o la unificación del nombre. Los mismos dieron lugar al debate y a posiciones bien marcadas. Una salida válida que encontró la Coop fue el asesoramiento de profesionales expertos, lo que dio lugar a una toma de decisiones según una lógica de sistema, no de una empresa individual. La CCFACC todavía no se ha encontrado con este problema, dado que recién comienzan a operar en conjunto.

5. Conclusiones

Siguiendo con lo propuesto por Pereira et. al. (2010), el presente trabajo ha aportado a la bibliografía el estudio de dos casos de centrales de compras cooperativas situadas en contextos diferentes y en distintas fases del ciclo de vida, distinguiendo los problemas con los que se enfrentaron y de qué forma lo solucionaron, con el objetivo de extraer buenas prácticas que faciliten la gestión de una red de compras cooperativa.

De acuerdo al análisis comparativo realizado, se comprueba que la mayoría de los problemas enunciados por la revisión bibliográfica se confirman en los casos de estudio. Por otro lado, resulta interesante concluir que en ninguna de las dos centrales se observan problemas de doble tributación, constitución societaria o falta de apoyo público, todos ellos relacionados con el marco jurídico-político, aunque se trate de dos contextos totalmente diferentes.

En cuanto a las coincidencias entre los dos modelos, se nota que la falta de compromiso y de confianza es uno de los problemas más recurrentes. Además, se detecta que es un inconveniente propio de una primer etapa, dado que es algo que le está afectando a la CCFACC y ya lo transcurrió la Coop en sus inicios, por lo

cual resulta necesario darle tiempo al proyecto para que consiga la madurez necesaria.

De la mano de la convicción también se puede relacionar la cuestión de conflicto de intereses. Una vez que se está de acuerdo con el modelo y se actúa hacia el logro de un bien común, no habría lugar para el conflicto de intereses. Eso sí, es necesario que la gestión de la central siempre sea prolija, transparente y coherente con lo planteado, dado que la cooperación termina cuando alguna de las partes percibe tratamiento injusto o resultados incompatibles con su contribución (Pereira et. al., 2010)

Por otro lado, la dispersión geográfica y la diferencia de tamaño de los participantes son características de la CCFACC que hoy pueden ser inconvenientes a su gestión óptima. Sin embargo, se observa que éstas también tuvieron lugar los primeros años de funcionamiento de la Coop, y la misma fue capaz de superar tales condiciones problemáticas. Por un lado, se instalaron almacenes propios y se subcontrató el transporte mediante la contratación de una cooperativa de transporte, al mismo tiempo que se favoreció la asociación de las cooperativas más pequeñas para llegar a un volumen de pedidos razonable para poder operar competitivamente.

“Errores y correcciones formaron parte de una etapa transitoria difícil, que resguardaba no sólo a la cooperativa, sino a toda la sociedad civil.” (Barberini, 2009: p. 194). Observando el presente exitoso de la Coop Italia, con un 19% del total del mercado italiano (facturación) y en constante crecimiento, no queda otra alternativa que convencerse que el cooperativismo integrado es capaz de ser eficiente en un mercado competitivo y que, aunque se le presenten situaciones no deseadas, es posible encontrarle una solución y proseguir su implantación exitosa.

Tras analizar estos dos casos, tomando la Coop Italia como caso experimentado y exitoso y la CCFACC como testigo incipiente y en pleno desarrollo, es posible asegurar que la CCFACC sigue el camino de la central europea. Queda pendiente estudiar en un futuro el camino escogido por la CCFACC para resolver sus problemas, realizando un seguimiento del ciclo de vida de la misma, así como también sería interesante seguir analizando la maduración de la Coop Italia y los nuevos retos que se le van presentando.

6. Referencias bibliográficas

- Acosta, M. y Verbeke, G. (2009) La cooperación como estrategia de desarrollo en redes asociativas. *Pecunia*, Nº 9, pp. 1-25.
- Adobor, H. y R. McMullen (2014) Strategic purchasing and supplier partnerships – The role or a third party organization. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Nº 20, pp. 263-272.
- Alianza Cooperativa Internacional (2013) *Plan para una década cooperativa*. Disponible en: <http://www.aciamericas.coop/>.
- ANCECO (2016) Presente y futuro de las CCS españolas. *Revista Central*, Nº4.
- Asociación Nacional de Centrales de Compras y Servicios. Disponible en: <http://anceco.wpengine.com/> Fecha de consulta: Enero de 2017.
- Barberini, I. (2009) *El Vuelo del Abejorro: Cooperativismo, Ética y Desarrollo*. Argentina: Intercopo Editora Cooperativa Limitada.

- Cepeda Carrión, G. (2006) La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, N° 29, pp. 57-82
- Charterina, A. M. (2012) Sobre el principio de cooperación entre cooperativas en la actualidad. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, N° 46, pp. 133-146.
- Gummesson, E. (1991) *Qualitative Research in Management. Qualitative Methods in Management Research*. Londres: Sage Publications.
- Heinz, D. et. al. (2014) Composto de marketing em redes de compras: estudo comparativo das percepções de administradores e associados em uma rede de supermercados. *Read*, Porto Alegre, Edición 78, N° 2, pp. 529-570.
- Hernández Sampieri, R. et. al. (2010) *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México: McGraw-Hill.
- Masón, R. y Zoppi, R. (2013) *El cooperativismo de consumo en la Argentina*. Publicación N°17, GIDECOOP UNS.
- Menzani, T. y Zamagni, V. (2010) Cooperative networks in the Italian economy. *Enterprise and Society*, N° 11(1), p. 98.
- Migliavacca, E. (2016) *La Coop nell'attuale contesto competitivo*. <http://www.aciamericas.coop/ivcumbre>.
- Pereira, B. et. al. (2010) Desistência da cooperação e encerramento de redes interorganizacionais: em que momento essas abordagens se encontram? *RAI: revista de administração e inovação*, N° 7(1), pp. 62-83.
- Pousa, R. (2006) *Os Ciclos de Vida das Centrais de Negócios: Um Estudo no Setor Supermercado no Estado de São Paulo*. XIII SIMPEP-Simpósio de engenharia de produção. Bauru/SP, 6.
- Ryan, G. y Bernard, H.R. (2003) Techniques to identify themes. *Field Methods*, Vol. 15, N° 1, pp. 85-109.
- Sena da Silva, E. (2016) *Coop, a cooperativa da sua vida*. <http://www.aciamericas.coop/ivcumbre>.
- Souza, M. G. (2004) *Centrais de Negócios. Uma revolução no varejo e na distribuição*. São Paulo: Edições Inteligentes.
- Xavier Filho, J. et. al. (2013) Desistência da cooperação em redes interorganizacionais horizontais: reflexões a partir da tipologia da ação social weberiana. XVI Seminários em Administração. *Revista de Administração Mackenzie*, N° 16(6).
- Yacuzzi, E. (2005) El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación, *Inomics*, N° 1, pp. 296-306.
- Yin, R. K. (2001) *Estudio de Caso*. San Pablo: Artmed, 205.
- Zsolnai, L. (2010) Future of capitalism. Ethics in the Economy - Handbook of Business Ethics, Oxford, Bern, Berlin: ed. Zsolnai, L., Lang, P.



La transmisión de los valores y prácticas organizacionales cooperativas en las filiales extranjeras: El caso de la cooperativa multinacional Fagor Ederlan

Ignacio Bretos¹ y Anjel Errasti²

Recibido: 31 de mayo de 2017 / Aceptado: 11 de septiembre de 2017

Resumen. En la economía globalizada actual, muchas cooperativas se están viendo obligadas a crecer internacionalmente mediante estrategias de inversión directa extranjera para mantener su competitividad y sobrevivir en los mercados. Tomando como referencia un estudio cualitativo sobre Fagor Ederlan, una de las mayores cooperativas multinacionales del Grupo Mondragón, este artículo examina las contradicciones planteadas por la internacionalización en las cooperativas, así como las tensiones y oportunidades para que dichas organizaciones reproduzcan las prácticas idiosincráticas del modelo cooperativo en las filiales extranjeras. El estudio de caso se basa en el análisis de diversa documentación interna cedida por la compañía y en 23 entrevistas en profundidad llevadas a cabo en las plantas domésticas e internacionales con personal de distintas áreas organizacionales y rangos jerárquicos. Los resultados sugieren que la internacionalización puede desencadenar fuertes tendencias degenerativas en las cooperativas, afectando fundamentalmente al nivel de participación de los trabajadores en la empresa. Por otro lado, evidencian la influencia de barreras institucionales, así como de factores derivados del rol estratégico de las filiales y de las relaciones de poder entre matriz y filial, que dificultan la transformación de las filiales extranjeras en cooperativas. El artículo también discute algunos aspectos que resultan esenciales para avanzar en la implementación de políticas que acerquen el modelo de gestión en las filiales extranjeras a los principios y valores cooperativos.

Palabras clave: Cooperativas; Internacionalización; Empresas multinacionales; Participación de los trabajadores; Relaciones laborales; Mondragón.

Claves Econlit: A130; F23; J54; M54.

[en] Dissemination of the cooperative values and organizational practices in foreign subsidiaries: The case of the multinational co-op Fagor Ederlan

Abstract. In today's global economy, cooperatives are being forced to grow internationally through foreign direct investment strategies so as to remain competitive and survive in markets. Drawing on a qualitative study of Fagor Ederlan, one of the largest multinational cooperatives of the Mondragon Group, this article examines the contradictions posed by internationalization in cooperatives, as well as the tensions and opportunities they face to replicate the cooperative model's idiosyncratic practices in foreign subsidiaries. The case study is based on the analysis of several internal documents provided

¹ Universidad de Zaragoza, España
Dirección de correo electrónico: ibretos@unizar.es.

² Universidad del País Vasco, España
Dirección de correo electrónico: a.errasti@ehu.es.

by the company and 23 in-depth interviews carried out in the domestic and international plants with staff from different organizational areas and hierarchical ranks. The findings suggest that internationalization can trigger degenerative tendencies in cooperatives, which primarily affect the participation of workers in the company. Moreover, they reveal the influence of institutional barriers, as well as of factors related to the strategic role of subsidiaries and power relationships between headquarters and subsidiaries, that hamper the transformation of foreign subsidiaries into cooperatives. The article also discusses some essential aspects to make progress in the implementation of policies that bring the management model in such subsidiaries closer to the cooperative principles and values.

Keywords: Cooperatives; Internationalization; Multinational enterprises; Employee voice; Industrial relations; Mondragon.

Sumario. 1. Introducción. 2. Marco teórico y revisión de la literatura. 3. Metodología y datos. 4. Resultados empíricos del estudio de caso. 5. Discusión y conclusiones. 6. Referencias bibliográficas.

Cómo citar: Bretos, I. y Errasti, A. (2018) La transmisión de los valores y prácticas organizacionales cooperativas en las filiales extranjeras: El caso de la cooperativa multinacional Fagor Ederlan. *REVECO. Revista de Estudios Cooperativos, Primer Cuatrimestre*, N° 127, pp. 45-69. DOI: 10.5209/REVE.58395.

1. Introducción

En las dos últimas décadas marcadas por la intensificación del proceso de globalización, muchas cooperativas se han visto obligadas a crecer internacionalmente para sobrevivir en los mercados (Novkovic y Sena, 2007; Flecha y Ngai, 2014; Siebel, 2016). Sin embargo, algunas de estas cooperativas están expandiéndose mediante el establecimiento de filiales capitalistas en el extranjero (McMurtry y Reed, 2009), sufriendo así un proceso degenerativo basado en la adopción de estructuras capitalistas y la creación de empleo no cooperativo (Bretos y Marcuello, 2017). Como señalan Flecha y Ngai (2014), las cooperativas presentes en sectores altamente competitivos y globalizados se encuentran en una encrucijada. Por un lado, se están viendo forzadas a implantarse en el extranjero para mantener su competitividad. Por otro lado, también se espera que mantengan sus prácticas y valores cooperativistas y los transfieran a sus filiales internacionales de forma que puedan responder a las necesidades económicas, sociales y democráticas de los países donde están implantadas.

Este escenario plantea una pregunta de investigación fundamental: ¿Es posible reproducir el modelo cooperativo en las filiales extranjeras y transferir sus políticas y prácticas características centradas en la participación de los trabajadores? Aunque esta pregunta no es nueva en la literatura sobre las cooperativas, apenas ha sido contrastada empíricamente. De hecho, estudios recientes han solicitado investigar las contradicciones que genera la internacionalización en las cooperativas y las posibilidades para que extiendan el modelo cooperativo a sus filiales extranjeras (Bretos y Marcuello, 2017; Arzadun, 2015; Heras, 2014; Cheney et al., 2014; Flecha y Ngai, 2014; Radrigán y Barría, 2007). Por ejemplo, Cheney et al. (2014: 597-598) destacan que ‘una cuestión clave para la investigación y la práctica es si dichas filiales [capitalistas] pueden convertirse en cooperativas y cómo pueden hacerlo, reconociendo no sólo las diferencias nacionales y culturales, sino también las preferencias de los propios empleados.’

En esta línea, algunos trabajos han examinado el proceso de internacionalización de las cooperativas, centrándose fundamentalmente en las contradicciones generadas por el establecimiento de filiales capitalistas (Clamp, 2000; Errasti et al., 2003; Bakaikoa et al., 2004; Errasti et al., 2017). No obstante, estos trabajos carecen de un análisis detallado sobre cómo la internacionalización ha transformado las prácticas y valores cooperativistas en las matrices cooperativas y sobre cómo las diferencias socio-laborales entre matriz y filial son legitimadas o desafiadas por los directivos y trabajadores de ambos entornos. Por otro lado, algunos autores (Luzarraga, 2008; Luzarraga e Irizar, 2012; Bakaikoa et al., 2013; Flecha y Ngai, 2014) han examinado recientemente las iniciativas llevadas a cabo por algunas cooperativas para implantar sus prácticas y valores característicos en las filiales extranjeras. Estos trabajos concluyen que las cooperativas analizadas han sido capaces de reproducir el modelo cooperativo en sus filiales extranjeras, a pesar de que únicamente proporcionan evidencia de la implementación parcial de ciertas prácticas cooperativistas tales como la organización del trabajo en equipos auto-gestionados. Igualmente, dichos estudios tienen en cuenta exclusivamente la visión de la dirección de las matrices cooperativas, excluyéndose generalmente las perspectivas de los trabajadores y directivos de las plantas extranjeras.

Por tanto, aunque esta literatura previa ha proporcionado contribuciones esenciales en la comprensión de las cooperativas multinacionales, consideramos necesario aportar un estudio más detallado y crítico sobre las contradicciones generadas por la internacionalización y las tensiones que rodean la transformación de las filiales capitalistas en cooperativas. El Grupo Mondragón es particularmente adecuado para estudiar estas cuestiones. Nacido hace más de medio siglo en el País Vasco como una experiencia local, hoy en día, unas 25 cooperativas pertenecientes a la división industrial son empresas multinacionales que controlan 128 filiales en el extranjero y emplean a cerca de 13.000 personas en el exterior (Mondragón, 2016).

En concreto, este artículo aborda el caso de Fagor Ederlan, una de las mayores cooperativas multinacionales de Mondragón. La investigación se ha basado en diversa documentación interna proporcionada por la compañía y en 23 entrevistas realizadas en las plantas domésticas y filiales extranjeras de la cooperativa con personal de diversas áreas organizacional y rangos jerárquicos. Los resultados ponen en relieve, en primer lugar, los desafíos que plantea la internacionalización para que las cooperativas mantengan sus prácticas y valores cooperativos. Por otro lado, evidencian la influencia de barreras institucionales, así como de factores derivados del rol estratégico de las filiales y de las relaciones de poder entre matriz y filial, que dificultan la implementación del modelo cooperativo en las filiales extranjeras.

Tras esta introducción, el siguiente apartado revisa la literatura sobre la internacionalización de las cooperativas de Mondragón y la gestión en sus filiales extranjeras. El tercer apartado detalla la metodología y datos empleados en el estudio cualitativo. El cuarto apartado recoge los principales resultados de la investigación sobre Fagor Ederlan. Finalmente, se destacan las principales conclusiones del trabajo.

2. Marco teórico y revisión de la literatura

Un tema de creciente interés en el ámbito del cooperativismo y la democracia organizacional se ha centrado en las tensiones existentes para que las cooperativas promuevan sus prácticas y valores originales mientras mantienen su competitividad y eficiencia económica bajo las nuevas presiones impuestas por la globalización de los mercados (Bretos y Marcuello, 2017; Cheney et al., 2014; Parker et al., 2014). Diversos trabajos sugieren que las cooperativas están sujetas a fuertes tensiones degenerativas derivadas de su necesario desarrollo en un entorno capitalista, que se traducen en última instancia en la dificultad para poner en práctica valores cooperativos tales como la solidaridad, la autogestión y la equidad (Atzeni y Ghigliani, 2007; Paraque y Willmott, 2014).

La literatura ha revelado crecientes tensiones en cooperativas que operan en mercados competitivos y globales, destacándose entre otros factores la tendencia hacia un mayor “gerencialismo” (Heras, 2014), la prevalencia de dinámicas oligárquicas en detrimento de la participación de los trabajadores (Varman y Chakrabarti, 2004), el nombramiento de directivos comprometidos en mayor medida con la eficiencia económica que con la cultura y valores cooperativos (Spear, 2004), o la reformulación y distorsión de los valores y prácticas cooperativistas en favor de las prerrogativas gerenciales relacionadas con el crecimiento y la competitividad internacional (Cathcart, 2013).

Sorprendentemente, a pesar de que el análisis de las cooperativas multinacionales es fundamental para avanzar en la comprensión de las tensiones y contradicciones que enfrentan las cooperativas en el contexto de la globalización actual (Cheney et al., 2014), la literatura previa apenas se ha centrado de manera explícita en este tipo de organizaciones. Como afirman Bretos y Marcuello (2017) en una reciente revisión de la literatura, existen dos cuestiones relacionadas con el desarrollo de las cooperativas en la globalización que requieren de un análisis más detallado y crítico: por un lado, las tendencias degenerativas que puede desencadenar la expansión internacional en las cooperativas y, por otro lado, las tensiones y oportunidades existentes en las cooperativas multinacionales para que promuevan las prácticas cooperativistas a lo largo de la red multinacional.

El Grupo Mondragón representa una de las pocas excepciones en que la literatura ha abordado en cierta medida estas cuestiones. No obstante, como sostienen recientes trabajos (Heras, 2014; Azkarraga et al., 2012), la experiencia cooperativa de Mondragón se ha mitificado en gran medida y, por tanto, suele estudiarse desde un punto de vista idealizado, sin valorar críticamente las tensiones y contradicciones reales. Ello se refleja claramente en cómo la literatura ha abordado la naturaleza y praxis de esta experiencia en el contexto de la globalización. Por ejemplo, Luzarraga e Irizar (2012: 114) caracterizan Mondragón como ‘un caso de innovación cooperativa hacia una globalización centrada en la persona’. Forcadell (2005) destaca Mondragón como un ejemplo único en la combinación del éxito empresarial global con la utilización de métodos democráticos. Igualmente, MacLeod y Reed (2009) señalan que Mondragón es el modelo global más cercano a una verdadera empresa social.

En una línea similar, la literatura suele destacar que el modelo de internacionalización de Mondragón se ha basado en la ‘multilocalización’

(Luzarraga e Irizar, 2012), una estrategia expansionista y creativa ya que la implantación de nuevos negocios en el extranjero no implica el cierre de ninguna actividad preexistente (MacLeod y Reed, 2009). Se sostiene que, a diferencia del modelo de deslocalización adoptado por muchas multinacionales capitalistas, las cooperativas de Mondragón se han expandido internacionalmente sin que ello haya implicado el cierre de plantas productivas domésticas y la destrucción de empleo local (Luzarraga, 2008). De hecho, diversos trabajos apuntan que las cooperativas multinacionales del grupo Mondragón han sido capaces de generar más empleo que las cooperativas locales (las que no disponen de filiales en el extranjero) no sólo a nivel internacional, sino también en el País Vasco (Luzarraga e Irizar, 2012; Luzarraga et al., 2007). Por otro lado, la literatura reciente sugiere que la internacionalización ha dotado de flexibilidad a las cooperativas de Mondragón para resistir la crisis económica en mejores condiciones (Elortza et al., 2012).

No obstante, algunos trabajos han proporcionado un análisis más crítico de la internacionalización de Mondragón. Por ejemplo, recientes estudios que han analizado la situación de crisis y quiebra de Fagor Electrodomésticos (Errasti, 2013; Errasti, Bretos y Etxezarreta, 2016; Errasti, Bretos y Nunez, 2017) sugieren que el patrón característico de la multilocalización de las cooperativas de Mondragón parece no haberse cumplido en el caso de Fagor, buque insignia del grupo. En este sentido, señalan que a pesar de que la estrategia de multilocalización proveyó durante años de extraordinarios resultados a esta cooperativa, en sus últimos años de vida se destruyó empleo tanto en el exterior como en el País Vasco, pasando de más de 11.000 trabajadores antes de la crisis económica a tan sólo 5.500 trabajadores (alrededor de 2.000 en el País Vasco) un año antes de su quiebra.

Así mismo, algunos trabajos han analizado en cierta medida las contradicciones generadas por la internacionalización. Errasti et al. (2003) señalan que las cooperativas de Mondragón han desarrollado procesos de internacionalización en búsqueda de nuevos mercados emergentes o siguiendo a sus clientes para proveerles en los mercados internacionales donde se establecen. No obstante, los autores destacan que la problemática reside en el hecho de que estas filiales se han constituido como empresas capitalistas. En esta línea, Clamp (2000) señala que todas las filiales extranjeras son sociedades anónimas cuyos trabajadores son asalariados, produciéndose por tanto cierta ruptura con el modelo comunitario característico de las cooperativas de Mondragón.

Bakaikoa et al. (2004) ponen en relieve que los trabajadores de las filiales extranjeras no disponen de los mismos derechos que los socios cooperativistas de las matrices vascas, ya que el nivel de participación de dichos trabajadores en la gestión, el reparto de beneficios y la propiedad de sus empresas es muy reducido. Esta realidad se constata igualmente en otros trabajos que realizan un análisis más detallado de las relaciones laborales en las filiales extranjeras de Mondragón, concluyendo que en dichas filiales no hay rastro del modelo cooperativo de las matrices vascas y que las condiciones laborales son similares a las de otras multinacionales capitalistas del entorno (Errasti, 2015; Errasti et al., 2016; Errasti et al., 2017). Sin embargo, estos trabajos no arrojan demasiada luz sobre por qué las matrices cooperativas de Mondragón no han reproducido el modelo cooperativo

en dichas filiales ni han transferido sus políticas características centradas en la participación de los trabajadores.

Al calor de las actuales estrategias de ‘regeneración’ que están desarrollando determinadas cooperativas de Mondragón (Bretos y Errasti, 2017; Bakaikoa et al., 2013), algunos trabajos han comenzado a analizar iniciativas de transformación de las filiales capitalistas. Bretos y Errasti (2016, 2017) examinan en detalle el proceso de transformación de una filial capitalista doméstica en cooperativa. Sin embargo, como reconocen en su estudio, es necesaria una mayor investigación sobre este tipo de experiencias en el ámbito extranjero, ya que la realidad en dichas filiales es completamente diferente y mucho más compleja que en las filiales domésticas.

En este sentido, muy pocos trabajos han analizado las iniciativas desarrolladas en Mondragón para acercar el modelo cooperativo a las filiales extranjeras. Luzarraga (2008) y Luzarraga e Irizar (2012) destacan algunas de las mejores prácticas de gestión de recursos humanos que han sido implantadas en el extranjero, tales como la organización del trabajo en equipos auto-gestionados, la introducción de programas de formación técnica y el intercambio de información con los empleados. En una línea similar, Flecha y Ngai (2014) concluyen que las cooperativas de Mondragón han sido capaces de mantener sus valores y prácticas cooperativistas durante la expansión internacional y de replicar el modelo de gestión cooperativo en las filiales extranjeras.

No obstante, se pueden destacar tres limitaciones fundamentales en estos trabajos. En primer lugar, el argumento de que las cooperativas de Mondragón han reproducido el modelo cooperativo en el exterior se basa simplemente en la aplicación parcial de algunas prácticas relacionadas con el modelo cooperativo en las filiales extranjeras. En segundo lugar, estos trabajos no incluyen generalmente las perspectivas y opiniones de los empleados y directivos locales de las filiales extranjeras o, en el mejor de los casos, son tratados como actores pasivos. En tercer lugar, sólo se hace referencia a ciertas barreras institucionales que dificultan la difusión internacional del modelo cooperativo, tales como las dificultades legales para transformar las filiales en cooperativas, eludiendo por tanto otros aspectos críticos como las relaciones de poder entre matriz y filial o los intereses propios de distintos actores.

Consecuentemente, parece necesario llevar a cabo un análisis más profundo y crítico acerca del proceso de internacionalización de las cooperativas, así como de la reproducción del modelo cooperativo en las filiales extranjeras y la transferencia de las políticas y prácticas basadas en la participación de los trabajadores.

3. Metodología y datos

El objetivo de esta investigación es explorar la reproducción del modelo cooperativo en las filiales extranjeras de cooperativas multinacionales. Debido a la naturaleza compleja y multidimensional que conlleva dicho análisis, se optó por diseñar un estudio empírico cualitativo siguiendo la metodología del ‘estudio de casos contemporáneos’, dada su idoneidad para comprender fenómenos sociales contemporáneos especialmente complejos en su contexto real (Yin, 2013;

Villarreal-Larrinaga, 2017). De hecho, esta metodología ha sido ampliamente utilizada para estudiar las relaciones laborales en las empresas multinacionales y la difusión de prácticas organizacionales entre matriz y filial, donde es necesario tener en cuenta los diversos contextos sociales de la matriz y filiales así como las perspectivas de diferentes actores organizacionales como los trabajadores, directivos, y representantes sindicales. (Welch et al., 2011). Además, la metodología del estudio de casos es especialmente útil para arrojar luz sobre fenómenos de estudio en los que nuestra comprensión previa es todavía limitada (Eisenhardt y Graebner, 2007), gracias a su potencial para descubrir y examinar patrones y relaciones novedosas en la investigación y generar así ideas teóricas innovadoras (Welch et al., 2011).

Un aspecto clave de esta metodología reside en la adecuada identificación y selección de la unidad de análisis, es decir, del propio caso (Villarreal-Larrinaga, 2017). En este sentido, tras escrutar las experiencias existentes en diversas cooperativas multinacionales pertenecientes al grupo Mondragón, seleccionamos la cooperativa Fagor Ederlan porque es una de las más activas tanto en términos de expansión internacional como de extensión del modelo cooperativo a sus filiales. Por tanto, nuestra investigación trata un único caso con ‘unidades incrustadas’ (Baxter y Jack, 2008), es decir, la cooperativa y sus filiales.

Una vez seleccionado el caso, se procedió a la recogida de datos. Derivado de la naturaleza de esta metodología, se utilizaron diferentes fuentes para obtener los datos (Yin, 2013). Por un lado, tuvimos acceso a diversa documentación interna proporcionada por Fagor Ederlan que data desde principios de los años 90 (planes estratégicos y de gestión, estatutos, reglamentos de régimen interno, memorias de sostenibilidad, etc.). Así mismo, consultamos material disponible en su página web, revistas y boletines internos de Mondragón, entrevistas publicadas en medios digitales y notas de prensa. Por otro lado, la investigación se basó principalmente en entrevistas diseñadas para obtener descripciones narrativas detalladas y consistentes por parte de los propios actores involucrados en la cooperativa y sus filiales. Por tanto, la investigación tiene un carácter interpretativo (Gephart, 2004). En este sentido, el enfoque interpretativo proporciona ‘una visión profunda de las experiencias desde el punto de vista de quienes las viven, asumiéndose que la realidad es una construcción social y que el investigador se erige como vehículo por medio del cual se revela dicha realidad’ (Andrade, 2009: 43). A pesar de las limitaciones que ello conlleva como resultado de las posibles percepciones subjetivas tanto del investigador como del entrevistado, es una estrategia con fuertes potencialidades en tanto que la comunicación con las personas directamente involucradas en las organizaciones, instituciones y comunidades que forman parte del contexto de la investigación permite no sólo describir la realidad social, sino proporcionar conocimiento científico acerca de cómo puede ser transformada (Flecha y Soler, 2014).

En concreto, se llevaron a cabo un total de 23 entrevistas presenciales en profundidad, con una duración media de 90 minutos, entre 2012 y 2015. Las entrevistas se realizaron con socios cooperativistas, trabajadores asalariados y temporales, directivos, miembros del Consejo Rector y representantes sindicales del Grupo Fagor Ederlan (véase la tabla 1 para una descripción detallada). Algunos entrevistados solicitaron que no apareciese su puesto de trabajo concreto en la

investigación para salvaguardar su anonimato, por lo que son identificados con su posición jerárquica en la organización (trabajador de planta, alto directivo, mando intermedio, etc.). Del conjunto de entrevistas, 12 se llevaron a cabo en plantas de la matriz y de la filial doméstica Fagor Ederlan Tafalla, 7 en la filial china Fagor Ederlan Auto-Parts Kunshan y 4 en la filial eslovaca Fagor Ederlan Slovensko. A pesar de que no tuvimos la oportunidad de visitar Fagor Ederlan Brasileira, la filial brasileña fue discutida extensamente en las entrevistas realizadas, ya que es una de las filiales de Mondragón donde más se ha avanzado en la implantación del modelo cooperativo.

Tabla. 1. Entrevistas en el Grupo Fagor Ederlan

<i>Entrevistas</i>	<i>Posición</i>	<i>Compañía</i>
Entrevista 1	Presidente del Grupo Fagor Ederlan	Fagor Ederlan S. Coop.
Entrevista 2	Director General de Recursos Humanos	Fagor Ederlan S. Coop.
Entrevista 3	Alto directivo (Consejo Rector)	Fagor Ederlan S. Coop.
Entrevista 4	Socio trabajador de planta	Fagor Ederlan S. Coop.
Entrevista 5	Socio trabajador de planta	Fagor Ederlan S. Coop.
Entrevista 6	Alto directivo (Consejo Rector)	Fagor Ederlan Tafalla
Entrevista 7	Jefe de personal	Fagor Ederlan Tafalla
Entrevista 8	Representante sindical	Fagor Ederlan Tafalla
Entrevista 9	Socio trabajador de planta	Fagor Ederlan Tafalla
Entrevista 10	Socio trabajador de planta	Fagor Ederlan Tafalla
Entrevista 11	Trabajador asalariado de planta	Fagor Ederlan Tafalla
Entrevista 12	Trabajador asalariado de planta	Fagor Ederlan Tafalla
Entrevista 13	Gerente de planta	Fagor Ederlan Auto-Parts Kunshan
Entrevista 14	Mando intermedio local	Fagor Ederlan Auto-Parts Kunshan

Entrevista 15	Mando intermedio local	Fagor Ederlan Parts Kunshan	Auto-
Entrevista 16	Directivo expatriado	Fagor Ederlan Parts Kunshan	Auto-
Entrevista 17	Directivo expatriado	Fagor Ederlan Parts Kunshan	Auto-
Entrevista 18	Trabajador asalariado de planta	Fagor Ederlan Parts Kunshan	Auto-
Entrevista 19	Trabajador asalariado de planta	Fagor Ederlan Parts Kunshan	Auto-
Entrevista 20	Gerente de planta	Fagor Slovensko	Ederlan
Entrevista 21	Directivo expatriado de Recursos Humanos	Fagor Slovensko	Ederlan
Entrevista 22	Representante sindical	Fagor Slovensko	Ederlan
Entrevista 23	Trabajador asalariado de planta	Fagor Slovensko	Ederlan

Fuente: elaboración propia

Por medio de cuestionarios semiestructurados, las entrevistas contrastaron fundamentalmente las perspectivas de tres tipos de actores organizacionales clave: la dirección, los trabajadores y sus representantes. En concreto, las entrevistas con los miembros de las plantas domésticas abordaron los desafíos que presenta la internacionalización para el mantenimiento de las prácticas cooperativas, así como las tensiones que percibían en la transformación cooperativa de las filiales extranjeras. En el caso de los trabajadores también se prestó especial atención a la visión sobre su participación en la cooperativa. En las filiales extranjeras, las entrevistas se centraron principalmente en la autonomía de dichas filiales y en la difusión de prácticas organizacionales desde la matriz. Las entrevistas con los trabajadores y representantes sindicales también trataron aspectos relacionados con las relaciones laborales y las condiciones de trabajo en las plantas extranjeras. Así mismo, también se plantearon preguntas a los miembros locales de las plantas extranjeras sobre su identidad en la empresa y su percepción del modelo cooperativo. Las entrevistas con los altos cargos se llevaron a cabo en las sedes de las empresas, visitándose además los talleres y otros lugares de trabajo. En cambio, buena parte de las entrevistas con las personas que no ostentaban puestos de dirección se realizaron fuera del lugar de trabajo, en diferentes espacios como cafeterías, universidades o asociaciones, evitando así el ‘silencio organizacional’ y favoreciendo la obtención de información crítica y veraz (Morrison y Milliken, 2000).

Las entrevistas se llevaron a cabo principalmente en castellano. No obstante, algunas entrevistas en China fueron traducidas simultáneamente al inglés por un

intérprete. La inmensa mayoría de entrevistas fueron grabadas, aunque en otras ocasiones los propios entrevistados declinaron esta opción por motivos de privacidad. En estos casos, se tomaron notas manuscritas detalladas durante las entrevistas. Las entrevistas fueron transcritas y enviadas posteriormente a los entrevistados correspondientes para subsanar posibles errores y obtener su visto bueno. Tras esta etapa, se procedió al análisis de los datos de las entrevistas y fuentes secundarias.

Cabe destacar que, con el objetivo de aumentar el rigor y validez de los resultados del estudio de caso, se emplearon varias técnicas para la triangulación de los datos. Por un lado, se siguió una ‘triangulación metodológica’, derivada del uso de diferentes técnicas en la recogida de datos (Stake, 2005). En este sentido, las narrativas obtenidas de las entrevistas se contrastaron, cuando fue posible, con la información contenida en otras fuentes secundarias como, por ejemplo, los informes anuales y memorias de sostenibilidad de la compañía y las noticias de prensa. Por otro lado, también se procedió a la ‘triangulación de encuestados’ (Stake, 2005). En esta línea, un procedimiento clave consistió en contrastar la información proporcionada por entrevistados de distintos rangos jerárquicos de la cooperativa a quienes se realizaron las mismas preguntas. Por ejemplo, la información proporcionada por los directivos de la cooperativa acerca de la participación de los trabajadores fue contrastada con las experiencias compartidas por los propios trabajadores. Esta cuestión es especialmente relevante en el ámbito de Mondragón ya que, como señala Heras (2014), el discurso corporativo empleado por los directivos suele estar desvinculado de las prácticas reales que tienen lugar en el día a día de las cooperativas. Otro procedimiento clave consistió en contrastar las narrativas de los entrevistados pertenecientes a distintas unidades de la empresa multinacional. Por ejemplo, se contrastaron las afirmaciones realizadas por directivos de la matriz acerca de la gestión de recursos humanos y condiciones laborales en las filiales extranjeras con las narrativas de los propios miembros locales de dichas filiales. Como destacan Welch et al. (2011), este aspecto es fundamental para estudiar las empresas multinacionales debido al carácter ‘multi-locacional’ de estas organizaciones.

El análisis de los materiales se llevó a cabo siguiendo, en la línea de lo propuesto por Aguzzoli y Geary (2014: 596), una ‘forma cualitativa de análisis de contenido’ en la cual ‘la unidad básica de análisis fue la frase relacionada con palabras clave agrupadas como categorías’. El ‘análisis cualitativo del contenido’ es definido por Hsieh y Shannon (2005: 1278) como ‘un método de investigación para la interpretación subjetiva del contenido de los datos de texto a través de un proceso de clasificación sistemática de codificación e identificación de temas o patrones’. Dado el escaso conocimiento previo sobre el fenómeno de nuestra investigación, adoptamos un ‘enfoque convencional’ en el análisis cualitativo del contenido (Hsieh y Shannon, 2005), el cual implica básicamente que las categorías se desarrollan inductivamente. Es decir, en lugar de aplicar códigos y patrones derivados de la teoría, se permitió que las categorías emergieran directamente de los datos obtenidos.

En concreto, el análisis de contenido comenzó con un proceso de codificación abierta, en el que se asignaron palabras clave a extractos de texto que, posteriormente, fueron agrupados en temas emergentes. En este sentido, se

identificaron temas clave como, por ejemplo, “internacionalización”, “participación”, “transferencia internacional de prácticas”, o “autonomía de las filiales”. A medida que avanzó el análisis del contenido, las palabras clave y los temas evolucionaron y se refinaron, generando así categorías más precisas a través de un proceso iterativo en el que surgieron nuevas subcategorías y otras se fusionaron, dividieron y eliminaron (Welch et al., 2011). Finalmente, tras un proceso de ‘abstracción’ por medio del cual las categorías se agrupan bajo encabezamientos de orden superior (Hsieh y Shannon, 2005), se identificaron dos categorías principales a partir de las narrativas de los entrevistados: las ventajas y tensiones derivadas de la internacionalización en Fagor Ederlan; y la transferencia del modelo cooperativo y de las políticas de participación a las filiales extranjeras. Consecuentemente, los resultados de la investigación se presentan en base a dichas categorías.

4. Resultados empíricos del estudio de caso

Fagor Ederlan, fundada en 1963 como resultado de la fusión de tres pequeñas empresas de fundición, es una de las cooperativas industriales pioneras que dieron lugar al actual Grupo Mondragón. Hoy en día es un proveedor global líder de automoción dedicado al diseño, desarrollo y fabricación de componentes metálicos de freno-suspensión y motor-transmisión. En 1990, Fagor Ederlan inició su expansión en el mercado doméstico con la adquisición de Victorio Luzuriaga S.A., y en 1998 comenzó su andadura internacional a través de un contrato con General Motors que supuso la apertura de una planta en Brasil.

Además de las 8 plantas de la matriz vasca, Fagor Ederlan dispone de las filiales domésticas Fagor Ederlan Tafalla, Fagor Ederlan Borja y Victorio Luzuriaga Usurbil; y de las filiales extranjeras Fagor Ederlan Brasileira (Brasil), Fagor Ederlan Slovensko (Eslovaquia) y Fagor Ederlan Auto-Parts Kunshan (China). Además, en 2015 firmó una alianza estratégica con el Grupo Industrial Saltillo para abrir una nueva planta en México. Por otro lado, Fagor Ederlan dispone del Centro Tecnológico Edertek en Mondragón y cuenta con 2 alianzas productivas en EEUU y Corea, y 8 oficinas comerciales en Europa, Asia y Norte América. En 2015, el Grupo contaba con una plantilla de 3.585 personas, las ventas ascendieron a 673 millones de euros (correspondiendo alrededor del 70% a ventas internacionales), y se realizaron inversiones valoradas conjuntamente en 43 millones de euros (Fagor Ederlan, 2016).

4.1. El crecimiento internacional de Fagor Ederlan: ventajas y tensiones

La historia del crecimiento de Fagor Ederlan se explica de manera paralela a la de otras cooperativas del Grupo Mondragón que, para mantener su competitividad y salvaguardar los empleos de los socios cooperativistas en las plantas vascas, han debido desarrollar una intensa estrategia de internacionalización desde los años 90 (Flecha y Ngai, 2014). Dadas las características del sector de automoción, Fagor Ederlan se ha expandido internacionalmente siguiendo a sus clientes. Como destacaba un directivo de Fagor Ederlan,

Estamos en un sector altamente competitivo y globalizado como es la automoción. Si queremos mantener nuestra competitividad y, en última instancia, generar empleo y desarrollo aquí y en el extranjero, debemos seguir a nuestros clientes y estar presentes en los principales mercados mundiales del sector. (Entrevistado 3)

Al igual que en el conjunto de Mondragón, la estrategia de expansión internacional se ha basado en el modelo de multilocalización. De esta forma, sólo se han transferido al extranjero actividades que ya no eran rentables en el País Vasco, sin que ello haya sido en detrimento del empleo local. De hecho, la estrategia internacional de multilocalización ha proporcionado extraordinarios resultados económicos a Fagor Ederlan, ha favorecido la creación de empleo tanto en el exterior como en el País Vasco y, en definitiva, ha fortalecido la posición de competitiva de la cooperativa en el mercado internacional. En este sentido, el empleo pasó en Fagor Ederlan de 1.312 trabajadores en 1999, apenas iniciada la internacionalización, a casi 3.600 empleos en 2015, aumentando además el empleo en las plantas vascas de la matriz de 1.452 a 1.641 trabajadores entre 2003 y 2008 (Fagor Ederlan, 2009, 2016). Como señalaba el mismo entrevistado,

Nuestro modelo de internacionalización se basa en la multilocalización. Esta estrategia ha sido clave para adaptarnos a las nuevas exigencias de la globalización. Nos ha permitido atender a las demandas globales de nuestros clientes mientras generábamos empleo y riqueza en el País Vasco y en el extranjero, incluso en estos últimos años de crisis. (Entrevistado 3)

Sin embargo, la estrategia de crecimiento internacional de Fagor Ederlan, al igual que en el resto de cooperativas multinacionales de Mondragón, se ha basado en el establecimiento de filiales capitalistas cuyo capital pertenece a la cooperativa matriz situada en el País Vasco. Como señalábamos, los trabajadores de dichas filiales no participan en el capital, el reparto de beneficios, la elección de los órganos de gobierno, ni en la gestión general de la empresa, como sí hacen los socios cooperativistas de la matriz (Bakaikoa et al., 2004).

Por tanto, Fagor Ederlan y otras cooperativas multinacionales de Mondragón se han transformado en híbridos ‘coopitalistas’ (Errasti, 2013, 2015), configuradas por un núcleo cooperativo (matriz) y una periferia capitalista (filiales). Esto implica una clara ruptura con los principios y valores cooperativistas. El modelo cooperativo se basa en la autogestión y el control directo de las actividades y los procesos por parte de los propios trabajadores involucrados en ellos. Sin embargo, esta solución ‘coopitalista’ implica que las decisiones sobre las filiales son tomadas en la matriz, desligadas por tanto de la involucración directa y la participación de los propios trabajadores.

Por otro lado, el incremento en la dimensión de la organización puede hacer disminuir el nivel de participación de los socios. Por un lado, porque pueden percibir que el impacto de su participación en la configuración de las políticas y objetivos organizacionales es mucho menor y, por otro lado, porque es más difícil que desarrollen una fuerte identificación y compromiso con la cooperativa. Estas tendencias parecen constatarse en cierta medida en Fagor Ederlan y otras cooperativas de Mondragón (véase también Errasti et al., 2017 para el caso de

Fagor Electrodomésticos). Algunos socios sugirieron que el mayor tamaño organizacional derivado de la internacionalización ha influido en el grado y naturaleza de su participación en la matriz cooperativa. Tal y como reconocía uno de ellos,

El nivel de participación [de los socios] en las asambleas generales y otros espacios de decisión ha ido disminuyendo progresivamente en los últimos años [...] El mayor tamaño de la empresa y la complejidad en las decisiones que debemos tomar al estar presentes en un sector tan global y dinámico pueden haber sido razones fundamentales. (Entrevistado 5)

Igualmente, como resultado de este crecimiento, así como de las mayores presiones de la globalización para ser competitivas y eficientes económicamente, las cooperativas pueden verse obligadas a desarrollar nuevas estructuras de gestión y depositar un elevado poder de control en gerentes que, en muchas ocasiones, están más comprometidos con la eficiencia económica que con los valores y cultura cooperativa (Spear, 2004). Como destacaba el Director de Recursos Humanos de Fagor Ederlan,

Conforme la empresa ha ido creciendo en los últimos años y hemos debido atender a las demandas de nuestros clientes internacionales y cumplir con los rigurosos estándares del sector, hemos ido incorporando profesionales externos en la gestión y dirección con talento y experiencia, lo cual ha sido clave para estar donde estamos actualmente. (Entrevistado 2)

En definitiva, este escenario puede afectar al grado de participación democrática de los trabajadores en la gestión. La prevalencia de los objetivos de productividad y eficiencia económica puede llevar a que las cooperativas implanten una cultura débil de participación, centrada exclusivamente en el área de trabajo y articulada a través de programas de gestión convencionales como la Gestión de la Calidad Total, los cuales están orientados a promover la motivación de los trabajadores y su compromiso con los objetivos marcados por la gerencia de la empresa (Cheney, 2002; Heras, 2014). Estas dinámicas han sido evidentes en Mondragón. Por ejemplo, en 2003, Fagor Ederlan implantó el modelo de las denominadas ‘mini-compañías’, que destaca como la concreción práctica de la gestión de la calidad para la organización del trabajo. Tal y como señalaba el mismo entrevistado citado anteriormente, el objetivo principal era incrementar la productividad a partir del compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales.

[Las mini-compañías] son formas organizativas diseñadas para las áreas productivas, con la idea de que cada una de ellas funcione como una pequeña empresa en busca de la satisfacción de los clientes internos [otras mini-compañías] y externos. Con ellas se quiere dar más autonomía a los trabajadores, siendo ellos quienes decidan y solucionen los problemas en el mismo ámbito en el que se generan con el soporte de todos los departamentos y áreas de la empresa [...] Su finalidad es incrementar la eficiencia y productividad mediante la implicación de las personas. (Entrevistado 2)

4.2. La transferencia del modelo cooperativo y de las políticas de participación de los trabajadores a las filiales extranjeras

En los últimos años, algunas cooperativas multinacionales de Mondragón están tratando de impulsar iniciativas que tienen como objetivo transformar las filiales capitalistas en cooperativas o, al menos, fomentar en ellas la participación de los trabajadores en la propiedad, distribución de beneficios y gestión de la empresa (Flecha y Ngai, 2014). Fagor Ederlan se ha erigido como una de las cooperativas más activas en este ámbito. En el ámbito doméstico, ha transformado tres de sus plantas en cooperativas. Por un lado, la filial ‘FIT Automoción Bergara’, situada en el País Vasco, pasó a ser una planta productiva de la propia matriz y los trabajadores se convirtieron en socios de la cooperativa. Actualmente, la sociedad participada ‘Victorio Luzuriaga Usurbil’, también situada en el País Vasco, está inmersa en el mismo proceso. Por otro lado, en 2008, la antigua sociedad anónima ‘Victorio Luzuriaga Tafalla’, situada en Navarra, se transformó en la actual cooperativa mixta ‘Fagor Ederlan Tafalla’ (véase Bretos y Errasti, 2016, 2017 para un análisis detallado).

Sin embargo, en el ámbito extranjero es mucho más complejo desarrollar este tipo de iniciativas. En primer lugar, un factor clave es la mayor ‘distancia institucional’ (Kostova, 1999), es decir, las diferencias institucionales a nivel regulatorio, normativo y cognitivo entre el país de origen de la empresa multinacional y el país receptor donde está localizada la filial (Kostova y Roth, 2002). En este sentido, una de las principales limitaciones que impiden la implantación de filiales en el extranjero bajo la fórmula cooperativa puede derivar del hecho de que en el país receptor no exista una legislación cooperativa sólida o similar a la del País Vasco (Flecha y Ngai, 2014). Esta distancia institucional regulatoria, que hace referencia a las diferencias en las reglas y leyes entre los marcos institucionales de dos países (Scott, 1995; Kostova, 1999), fue evidente cuando Fagor Ederlan trató de transformar su filial brasileña en cooperativa. Esta iniciativa sobresale como el único intento en Mondragón de transformar una filial extranjera en cooperativa. Como destacaba el Presidente del Grupo Fagor Ederlan,

En Brasil analizamos las posibilidades de transformar una planta en cooperativa, pero las diferencias legales entre nuestras legislaciones sobre cooperativas impidieron seguir adelante con el proyecto. (Entrevistado 1)

A raíz de la experiencia brasileña, desde Fagor Ederlan se empezaron a plantear otras alternativas para implantar el modelo cooperativo en las filiales extranjeras, principalmente a través de la participación de los trabajadores en la propiedad, beneficios y gestión de sus empresas. Como señalaba el mismo entrevistado,

No creemos que lo importante sea que las filiales se transformen jurídicamente en cooperativas, sino fomentar en ellas la democracia y la participación de los trabajadores [...] El objetivo es extender en ellas la cultura cooperativa y al menos compartir modelos de gestión. (Entrevistado 1)

En este contexto, destacan los avances alcanzados en la filial brasileña gracias a la menor distancia institucional tanto en su dimensión normativa, basada en los valores, creencias y normas sociales de los individuos de un país, como en su dimensión cognitiva, referida a las percepciones e interpretaciones de la realidad y el entorno ampliamente compartidas por los individuos de un país (Scott, 1995; Kostova y Roth, 2002). De esta forma, se ha logrado avanzar en la transferencia de determinadas políticas de recursos humanos y prácticas socio-laborales más próximas al modelo de gestión cooperativo de la matriz. En este sentido, la mayor proximidad con la cultura cooperativa brasileña ha sido un factor determinante. En Brasil existe una sólida tradición cooperativa y cultura de autogestión, a pesar de que durante mucho tiempo las empresas cooperativas han sido percibidas negativamente en el imaginario colectivo de la sociedad brasileña debido a la herencia de las llamadas ‘pseudo-cooperativas’; situación que se ha ido revirtiendo en los últimos años (Sarria-Icaza, 2008). El Director de Recursos Humanos de Fagor Ederlan se expresaba en los siguientes términos,

En la filial brasileña hemos conseguido avanzar significativamente en la implantación del modelo cooperativo debido a que allí existe una cultura cooperativa más cercana a la nuestra, y a que es la planta que lleva más tiempo abierta en el extranjero, lo que nos ha permitido trabajar con ellos en estos aspectos a largo plazo. (Entrevistado 2)

En esta filial se ha implantado un balance social con indicadores de desempeño económico, social y medioambiental, que permiten comparar y equiparar las características de la filial con las de la matriz (Luzarraga e Irizar, 2012). Por otro lado, se han implantado las políticas de prevención de riesgos laborales y algunas medidas de equidad social similares a las de la matriz, como la estructura salarial equitativa dividida en 6 categorías. Estas medidas, junto al resto de condiciones laborales, son revisadas anualmente para mantenerlas en niveles similares o superiores a las del entorno de la filial. También se han integrado los programas de formación técnica para los trabajadores y las políticas de promoción interna, reduciendo de esta manera la rotación y fomentando la estabilidad laboral (Luzarraga, 2008).

En el caso de la filial eslovaca y especialmente la china es todavía más complejo avanzar en la implantación del modelo cooperativo debido a una mayor distancia institucional en sus tres dimensiones. Por un lado, en China no existe actualmente una legislación que ampare a las cooperativas de trabajo. Por otro lado, China tiene una herencia de estilos directivos autocráticos estructurados en poderes fuertemente centralizados, así como una cultura laboral y unas dinámicas del mercado laboral muy diferentes a las del País Vasco (Xiaowen, 2007). Todo ello dificulta la implantación del modelo cooperativo, basado en la toma de decisiones democrática y la participación de los trabajadores en la gestión. Como indicaba el gerente de la filial china,

No se ha puesto sobre la mesa la posibilidad de transformar esta filial en una cooperativa. Las dificultades legales serían inmensas y, además, sería muy

complicado que los trabajadores se adaptasen al modo de funcionamiento de una cooperativa. (Entrevistado 13)

Así mismo, es destacable que los trabajadores de la filial china no eran conscientes de lo que significaba exactamente una cooperativa de trabajo. Una vez se les explicó brevemente, tampoco mostraron una clara disposición a adoptar este modelo. Uno de ellos lo expresó claramente de la siguiente manera:

No creo que estemos preparados aquí [en Kunshan] para trabajar en una cooperativa. Los trabajadores no estaríamos dispuestos a invertir nuestro dinero en la cooperativa, ya que lo necesitamos para salir adelante. Apenas tenemos las vacaciones y trabajamos muchas horas extra para ahorrar. Además, tengo mis dudas de si seríamos capaces de gestionar la empresa por nosotros mismos. No estamos acostumbrados a tomar decisiones en grupo. Simplemente hacemos lo que nos dicen nuestros supervisores. (Entrevistado 19)

Sin embargo, esta filial se sitúa en el Parque Industrial de Kunshan, uno de los clústeres internacionales donde se localizan filiales de diversas cooperativas de Mondragón. Dichos clústeres proporcionan a las cooperativas de Mondragón mayores oportunidades para implantar sus políticas socioeconómicas, por ejemplo, en el ámbito de la gestión de recursos humanos (Luzarraga e Irizar, 2012). Como indicaba el Director de Recursos Humanos,

No tengo duda de que la localización de la filial en Kunshan nos permitirá avanzar en los próximos años en un modelo de trabajo y gestión mucho más próximo al que tenemos en nuestras cooperativas. Ya existe un sólido modelo de inter-cooperación y generación de sinergias con otras filiales de Mondragón y empresas locales. (Entrevistado 2)

En una línea similar se expresaba un socio de Fagor Ederlan,

No creo que sea imposible implantar a largo plazo ciertos aspectos del modelo cooperativo en la filial china. La filial se abrió recientemente [en 2012] y todavía no está a pleno rendimiento, ya que se alcanzarán los 100 empleos en 2017 (...). Es una réplica de nuestra planta principal en Eskoriatza [País Vasco], por lo que se ha invertido mucho en la formación del personal. Algunos incluso han visitado nuestras instalaciones para aprender nuestro modelo de trabajo en equipo y para adquirir formación técnica y organizativa. (Entrevistado 4)

En cualquier caso, en líneas generales, los avances en la promoción de la participación de los trabajadores en la propiedad, beneficios y gestión de las filiales extranjeras han sido aparentemente limitados en Fagor Ederlan. En este sentido, los trabajadores de las filiales extranjeras no son propietarios ni participan en el reparto de beneficios. En términos de participación en la gestión no cabe duda de que, a través de las mini-compañías, los trabajadores tienen una amplia autonomía en la toma de decisiones relativas al área de trabajo, aunque no participan directamente en la toma de decisiones a nivel corporativo.

En este contexto, existen también otros factores derivados del rol que juegan las filiales. Las cooperativas de Mondragón han adoptado un enfoque anglosajón en la gestión de sus filiales, caracterizado por un control centralizado y por la tendencia a transferir las prácticas y políticas de recursos humanos de forma estandarizada (Quintanilla et al., 2008). Así, las filiales extranjeras tienen un elevado grado de dependencia con respecto a las cooperativas matrices, con una autonomía muy limitada en los aspectos estratégicos, técnicos, financieros y comerciales; áreas que suelen estar gestionadas por expatriados o gerentes muy próximos a la matriz (Errasti, 2015; Errasti et al., 2016). La razón principal de la internacionalización en las cooperativas de Mondragón es mantener el empleo y la estabilidad laboral en sus matrices vascas y, para ello, retienen las funciones clave en términos de gestión, diseño de producto, inversión, I+D, etc. Como señalaba un directivo,

No podemos olvidar que nuestro principal objetivo es mantener y generar empleo en las plantas del País Vasco, al mismo tiempo que creamos empleo en el extranjero [...] Esto implica que tomaremos decisiones estratégicas teniendo esto en mente, y mantendremos nuestras actividades de mayor valor añadido en el País Vasco con el objetivo de que nuestras plantas sigan siendo rentables y podamos mantener el empleo de los socios [cooperativistas] aquí. (Entrevistado 3)

De esta forma, las cooperativas matrices de Mondragón sólo transfieren prácticas de gestión estandarizadas como los círculos de calidad y otras formas de organización del trabajo en pequeños grupos auto-gestionados. Estos sistemas, cuya finalidad principal es fomentar la productividad y flexibilidad, se erigen como modelos de participación superficial, centrados exclusivamente en el área de trabajo, y evaluados en términos del compromiso de los empleados con los objetivos marcados por la gerencia (Cheney, 2002). Este es el caso de Fagor Ederlan, que ha implantado el modelo de las ‘mini-compañías’ en las filiales extranjeras para fortalecer su desempeño económico y organizacional, y lograr así cierta consistencia interna entre las unidades multinacionales. Como destacaba un directivo expatriado en la filial china de Fagor Ederlan,

Nuestra tarea es consolidar la filial y hacer que sea rentable. Tratamos de facilitar la transferencia de las políticas y prácticas marcadas por la matriz bajo su supervisión [...]. Aquí, al igual que en el resto de las filiales, hemos implementado el mismo sistema de gestión de calidad total importado de la empresa matriz. (Entrevistado 17)

No obstante, parece que existen ciertas reticencias en la matriz no sólo para transformar directamente las filiales extranjeras en cooperativas, sino también para transferir políticas y prácticas que fomenten realmente la participación de los trabajadores en la propiedad, distribución de beneficios y gestión de dichas filiales. En este sentido, un factor fundamental es la percepción entre los socios trabajadores y directivos de la matriz de que los trabajadores de las filiales extranjeras no van a desarrollar una identidad y compromiso con los valores cooperativos y con la compañía tan sólido como el suyo. Esto parece provenir, al menos en parte, de la falta de relaciones, lazos y confianza entre los miembros de

la matriz y los trabajadores de las filiales extranjeras, un aspecto habitual en las cooperativas multinacionales de Mondragón (Errasti, 2015; Errasti et al., 2016). En última instancia, dicha percepción genera dudas sobre el éxito de una hipotética transformación de una filial extranjera en cooperativa. Como declaró un socio trabajador de Fagor Ederlan,

No tenemos contacto con los trabajadores de las filiales extranjeras. Creo que es difícil que la transformación de una filial extranjera en cooperativa pueda tener éxito. Los valores cooperativos no se adquieren de la noche a la mañana. Además, no sé si los trabajadores de las filiales extranjeras desarrollarían una fuerte identidad con la empresa. Al final, si un proyecto de este tipo en una filial extranjera sale mal, esto nos afecta a todos. (Entrevistado 5)

De este modo, la transformación cooperativa de las filiales extranjeras es considerada como algo problemático en la matriz, ya que podría afectar a la estabilidad de todo el grupo empresarial y, por lo tanto, poner en peligro los puestos de trabajo de los socios trabajadores en las plantas vascas, generando así una clara contradicción con el objetivo de la internacionalización en Mondragón. Esto es consistente con el reciente estudio de Heras (2014) sobre Mondragón, que concluye que la estabilidad y seguridad laboral es el principal lazo que une a los socios con sus cooperativas, en detrimento de la identificación con la cultura y valores cooperativos. Un alto directivo de una filial doméstica de Fagor Ederlan lo puso de manifiesto en los siguientes términos:

Existe una estrecha relación entre los miembros de la matriz y nosotros. Sin embargo, la relación con los trabajadores, por ejemplo, de la filial china es inexistente (...). Creo que su cultura laboral está muy alejada de nuestros valores cooperativos y la forma de entender las relaciones de trabajo aquí (...). Si se transformase en cooperativa, no sé si su proyecto socio-empresarial tendría éxito. Además, ¿quién nos asegura que permanecerían en el grupo empresarial? Este escenario es arriesgado. Podría poner en peligro nuestros puestos de trabajo. (Entrevistado 6)

5. Discusión y conclusiones

Este artículo ha estado motivado por los recientes llamamientos en la literatura para examinar cómo las cooperativas multinacionales pueden replicar sus valores y prácticas organizacionales en las filiales extranjeras (entre otros, Bretos y Marcuello, 2017; Arzadun, 2015; Cheney et al., 2014). De esta forma, nuestros resultados también contribuyen a extender recientes investigaciones que han analizado la implantación del modelo cooperativo en las filiales domésticas de cooperativas multinacionales (Bretos y Errasti, 2016, 2017).

Los escasos estudios anteriores que han abordado nuestra pregunta de investigación sugieren que las cooperativas multinacionales de Mondragón han sido capaces de reproducir el modelo cooperativo en el exterior (Luzarraga, 2008; Luzarraga e Irizar, 2012; Bakaikoa et al., 2013; Flecha y Ngai, 2014). Estos

trabajos han proporcionado contribuciones esenciales, señalando que dichas cooperativas han transferido a sus filiales extranjeras diversas prácticas asociadas al modelo cooperativo, tales como la implantación de equipos auto-gestionados y el fomento de la difusión de información y de la comunicación entre trabajadores y directivos. No obstante, a pesar de reconocer que ninguna de las filiales extranjeras de Mondragón ha sido transformada en cooperativa ni ha introducido de manera consistente las prácticas centrales asociadas al modelo cooperativo (es decir, la participación de los trabajadores en la propiedad, reparto de beneficios y gestión), estos estudios carecen de un análisis crítico que profundice en las razones subyacentes. Igualmente, es evidente que estos trabajos han pasado por alto el rol que juegan las relaciones de poder y los intereses en las cooperativas multinacionales y no han tenido en cuenta las perspectivas de actores clave como los trabajadores y directivos locales de las filiales extranjeras.

Como demuestra esta investigación, estos aspectos presentan un complejo escenario y resultan fundamentales para comprender los dilemas y paradojas que las cooperativas enfrentan para transformar genuinamente sus plantas extranjeras. En concreto, nuestros resultados muestran las posibilidades de implementar las prácticas características del modelo cooperativo en las filiales internacionales a pesar de que éstas no sean transformadas directamente en cooperativas, tal y como pone de manifiesto los avances alcanzados en la filial brasileña de Fagor Ederlan. No obstante, los resultados evidencian que la difusión de los valores y prácticas organizacionales cooperativas en las filiales extranjeras puede verse limitada, en primer lugar, por la influencia de dos barreras institucionales esenciales: las diferencias legislativas y las culturales. La primera hace referencia a la carencia de una legislación que ampare a las cooperativas de trabajo en el país receptor donde opera la filial, lo que dificulta significativamente su posible transformación en cooperativa. La segunda implica básicamente la falta de una tradición y cultura cooperativista en el entorno donde opera la filial, traducándose en la dificultad para que los trabajadores interpreten correctamente y legitimen las prácticas características del modelo cooperativo.

De esta forma, tal y como sugiere la teoría neo-institucional (Rosenzweig y Nohria, 1994; Kostova et al., 2008; Clark y Lengnick-Hall, 2012), las filiales muestran unas características propias sujetas al marco institucional de su entorno, por lo que las relaciones laborales en dichas filiales no dependen tanto de la naturaleza cooperativa de su matriz. Sin duda, la distancia institucional entre el país de origen de la empresa multinacional y el país receptor donde opera la filial juega un papel fundamental en este contexto (Kostova y Roth, 2002). Ello se evidencia realizando una comparativa entre la filial brasileña y la filial china de Fagor Ederlan. En Brasil se ha avanzado en mayor medida en la implantación de diversas prácticas cooperativistas debido a que existe una distancia cultural menos notable con el País Vasco, gracias especialmente a la presencia de una cultura cooperativa más cercana. Por ejemplo, la organización del trabajo se articula en torno a equipos de trabajo auto-gestionados (mini-compañías), se ha fomentado la difusión de información entre los trabajadores favoreciendo además su involucración en la toma de decisiones relativas al área de trabajo, y se ha avanzado en la introducción de políticas de equidad salarial. En cambio, las marcadas diferencias legales y culturales con China obstaculizan significativamente la introducción del modelo

cooperativo en esta filial. Consecuentemente, la participación de los trabajadores en esta filial es significativamente más reducida, en línea con el entorno institucional en el que se encuentra localizada dicha filial (Xiaowen, 2007).

No obstante, en consonancia con el ‘enfoque político’ sobre la difusión de prácticas organizacionales en la empresa multinacional (por ejemplo, Dörrenbächer y Geppert, 2011; Ferner et al., 2012; Aguzzoli y Geary, 2014), nuestros resultados muestran que las relaciones de poder entre matriz y filial y los intereses propios de diferentes actores organizacionales en la empresa multinacional influyen en la difusión transnacional de prácticas de manera más significativa que las diferencias institucionales. Como hemos visto, las cooperativas de Mondragón se internacionalizan con el objetivo de mantener su competitividad y proteger los puestos de trabajo de los socios trabajadores en las plantas vascas. Para ello, ejercen un elevado control centralizado sobre las filiales, reteniendo los recursos estratégicos y procesos de alto valor añadido. De esta manera, pueden transferir políticas y prácticas de manera estandarizada a las filiales (Quintanilla et al., 2008), tales como el sistema de gestión de la calidad total a través de las mini-compañías, con el objetivo de fortalecer su eficiencia económica y lograr la consistencia interna a nivel global requerida en el conjunto del grupo empresarial para competir de manera eficaz en los mercados internacionales (Ferner et al., 2005). Sin embargo, es evidente que existen intereses propios entre los directivos y socios de la matriz que obstaculizan la implantación genuina y consistente del conjunto de prácticas que configuran el modelo cooperativo, ya que consideran que la mayor autonomía de las filiales extranjeras y la participación de sus trabajadores pueden ser perjudiciales para el control de la matriz cooperativa sobre el grupo y para la estabilidad laboral de los socios trabajadores.

Por otro lado, nuestra investigación aporta una comprensión más detallada sobre las contradicciones que plantea la internacionalización en las cooperativas. Hasta ahora, la literatura previa había puesto el énfasis en el dilema planteado por el establecimiento de filiales capitalistas, señalando sus incoherencias con la naturaleza y praxis cooperativa (Errasti et al., 2003; Bakaikoa et al., 2004; Errasti et al., 2016). En esta línea, el estudio de caso aquí presentado profundiza en dichas contradicciones e incoherencias y, adicionalmente, permite extraer algunas conclusiones que van más allá de lo discutido en la literatura previa, evidenciando que la internacionalización puede intensificar tres dinámicas degenerativas clave en las cooperativas identificadas en el trabajo de Narvaiza et al. (2017): la degeneración constitucional, organizacional y de objetivos.

En primer lugar, los resultados muestran que las cooperativas multinacionales pueden sufrir un proceso de *degeneración constitucional*, basado en la adopción de estructuras y formas de organización capitalista, al desarrollar una estrategia de internacionalización sostenida en el modelo dual ‘núcleo cooperativo-periferia capitalista’, el cual implica una clara ruptura con los valores democráticos, las políticas centradas en el trabajador y los objetivos sociales característicos de estas organizaciones. En segundo lugar, las cooperativas multinacionales pueden estar sujetas a dinámicas de *degeneración organizacional*, en tanto que las presiones de la competitividad internacional y de la eficiencia económica, derivadas de operar en sectores globales, pueden llevar a las cooperativas a desarrollar una gestión profesionalizada que otorgue un excesivo poder de control a la gerencia en

detrimento de la participación de los trabajadores. Esto puede observarse en cómo Fagor Ederlan ha implantado sistemas de gestión convencionales, como la Gestión de la Calidad Total, que han desplazado la auto-gestión hacia una cultura de participación débil, ya que este tipo de sistemas tienden a instaurar un modelo de participación centrado exclusivamente en el área de trabajo, controlado gerencialmente y evaluado en términos del compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales marcados desde arriba (Cheney, 2002; Heras, 2014). Por último, las cooperativas multinacionales pueden sufrir un proceso de *degeneración de objetivos* basado en la sustitución de los objetivos sociales cooperativistas por objetivos convencionales relativos a la búsqueda de beneficios y el crecimiento. Esta tendencia se ha podido ver intensificada en Fagor Ederlan por la prevalencia de una gestión tecnocrática y de un discurso gerencial más centrado en la eficiencia económica que en la cultura cooperativa.

En términos más amplios, estos resultados contribuyen también a los recientes debates sobre las tensiones que afrontan las cooperativas para poner en práctica sus valores característicos, tales como la democracia, la solidaridad o la autogestión, mientras son capaces de cumplir con los requerimientos de competitividad y eficiencia económica impuestos en el contexto de la globalización (Cathcart, 2013; Storey et al., 2014; Parker et al., 2014; Paranque y Willmott, 2014; Narvaiza et al., 2017).

Nuestro estudio también plantea algunas implicaciones más prácticas que permitan avanzar en la implantación del modelo cooperativo en las filiales extranjeras. En primer lugar, la generación de capital social a través de las relaciones entre matriz y filial es esencial, ya que fomenta la disposición a compartir información y conocimiento entre trabajadores de unidades distanciadas geográfica y culturalmente (Taylor, 2007). En la cooperativa matriz, puede generar una mayor determinación para transferir el modelo cooperativo y sus prácticas características centradas en la participación de los trabajadores. Igualmente, la confianza de la filial en la matriz puede facilitar enormemente la aceptación e implementación de las políticas y prácticas transferidas (Kostova y Roth, 2002). Así mismo, es fundamental que, previamente, las matrices promuevan programas de formación y educación sobre los principios y valores cooperativistas en las filiales extranjeras. De lo contrario, la transferencia de prácticas complejas, como la participación de los trabajadores en la gestión, podría fracasar debido al choque con las instituciones cognitivas del país receptor, ya que los trabajadores podrían tener dificultades para interpretar dichas prácticas correctamente (Ferner et al., 2005).

Por otro lado, las cooperativas deberían abandonar un enfoque ‘etnocéntrico’ (Perlmutter, 1969) basado en la idea de que el modelo cooperativo de su país de origen es también el más apropiado para las filiales extranjeras. Existen en el mundo diferentes enfoques culturales y legislaciones sobre las cooperativas de trabajo (Cheney et al., 2014). Por tanto, los proyectos de transformación de las filiales extranjeras deberían adaptarse a la cultura local y condiciones institucionales de sus entornos, integrando además las perspectivas de los trabajadores. Así mismo, resulta esencial que las cooperativas promuevan previamente la autonomía de las filiales, aproximándose así a modelos federativos que otorgan a las filiales un mayor poder de decisión y capacidad para desarrollar

competencias independientes (Andersson y Holm, 2010). Consecuentemente, como sostiene la teoría sobre el desarrollo económico regional (Holm et al., 2003), estas filiales podrían ejercer una mayor influencia positiva en las economías locales. En definitiva, a través de la transformación de las filiales extranjeras, las cooperativas multinacionales podrían servir como palanca para promover mejoras sociales, económicas y democráticas en los territorios donde están presentes.

Finalmente, una importante limitación del estudio reside en el problema de la ‘generalización’ de nuestras conclusiones, debilidad común al desarrollar una investigación cualitativa basada en un único caso de estudio (Villarreal-Larrinaga, 2017). Nuestros resultados y conclusiones se refieren al caso de Fagor Ederlan y, por tanto, deben ser generalizados con cautela en el ámbito general de las cooperativas multinacionales. Por otro lado, a pesar de que se han contrastado las perspectivas de los diferentes actores organizacionales, el análisis de entrevistas y datos secundarios puede estar sujeto a las percepciones subjetivas del investigador (Eisenhardt y Graebner, 2007). Igualmente, este tipo de sesgos pueden provenir de los entrevistados ya que, como señala Heras (2014), los trabajadores pueden aprovechar las entrevistas para expresar sus frustraciones, ofreciendo así una visión distorsionada de la realidad. Por tanto, con el objetivo de contrastar y ampliar nuestros resultados en el ámbito general de las cooperativas multinacionales, emplazamos a la investigación futura a seguir proporcionando estudios detallados sobre la difusión transnacional de prácticas organizacionales en cooperativas que operen en otros países e industrias, teniendo en cuenta además las perspectivas de los diferentes actores que conforman estas organizaciones.

6. Referencias bibliográficas

- Aguzzoli, R., y Geary, J. (2014) An ‘emerging challenge’: The employment practices of a Brazilian multinational company in Canada. *Human Relations*, Nº 67, pp. 587-609.
- Andersson, U. y Holm, U. (2010) *Managing the contemporary multinational*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Andrade, A.D. (2009) Interpretive Research Aiming at Theory Building: Adopting and Adapting the Case Study Design. *The Qualitative Report*, Nº 14, Vol. 1, pp. 42-60.
- Arzadun, P. (2015) Globalización del proostebceso productivo establecido y su impacto socioeconómico: el caso de Orkli S. Coop. en China. *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 83, pp. 169-199.
- Atzeni, M. y Ghigliani, P. (2007) Labour process and decision-making in factories under workers’ self-management: empirical evidence from Argentina. *Work, Employment and Society*, Nº 21, Vol. 4, pp. 653-71.
- Azkarraga, J., Cheney, G. y Udaondo, A. (2012) Workers Participation in a Globalized Market: Reflections on and from Mondragon. En: ATZENI, M. *Alternative Work Organisations*. New York: Palgrave Macmillan, pp. 76-102.
- Bakaikoa, B., Errasti, A. y Begiristain, A. (2004) Gobierno y Democracia en los Grupos Empresariales Cooperativos ante la Globalización. El caso de Mondragón Corporación Cooperativa. *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 48, pp. 53-77.

- Bakaikoa, B., Etxezarreta, E. y Morandeira, J. (2013) Regeneración de Empresas de la Economía Social: Un reto en el País Vasco. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, Nº 112, pp. 151-175. DOI: 10.5209/rev_REVE.2013.v112.43064.
- Baxter, P. y Jack, S. (2008) Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, Nº 13, Vol. 4, pp. 544–559.
- Bretos, I. y Errasti, A. (2016) Dinámicas de regeneración en las cooperativas multinacionales de Mondragón: la reproducción del modelo cooperativo en las filiales capitalistas. *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 86, pp. 5-34.
- Bretos, I. y Errasti, A. (2017) Challenges and Opportunities for the Regeneration of Multinational Worker Cooperatives: Lessons from the Mondragon Corporation—A Case Study of the Fagor Ederlan Group. *Organization*, Nº 24, Vol. 2, pp. 154–173.
- Bretos, I. y Marcuello, C. (2017) Revisiting Globalization Challenges and Opportunities in the Development of Cooperatives, *Annals of Public and Cooperative Economics*, Nº 88, Vol. 1, pp. 47–73.
- Cathcart, A. (2013) Directing democracy: Competing interests and contested terrain in the John Lewis Partnership. *Journal of Industrial Relations*, Nº 55, pp. 601-620.
- Cheney, G. (2002) *Values at Work*. Ithaca: Cornell University Press.
- Cheney, G., Cruz, I., Peredo, A.M. y Nazareno, E. (2014) Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership. *Organization*, Nº 21, pp. 591-603.
- Clamp, C. (2000) The Internationalization of Mondragon. *Annals of Public and Cooperative Economics*, Nº 71, pp. 557-577.
- Clark, K., y Lengnick-Hall, M. L. (2012) MNC practice transfer: Institutional theory, strategic opportunities and subsidiary HR configuration. *International Journal of Human Resource Management*, Nº 23, Vol. 18, pp. 3813–3837.
- Dörrenbächer, C. y Geppert, M. (2011) *Politics and power in the multinational corporation*. Cambridge: Cambridge University Press
- Eisenhardt, K.M. y Graebner, M.E. (2007) Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, Nº 50, pp. 25-32.
- Elortza, N., Alzola, I. y Lopez, U. (2012) La gestión de la crisis en la Corporación Mondragón. *Ekonomiaz*, Nº 79, pp. 59–82.
- Errasti, A. (2013) Tensiones y oportunidades en las multinacionales cooperativas de Mondragón: el caso Fagor Electrodomésticos, Sdad. Coop. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, Nº 113, pp. 30-60. DOI: 10.5209/rev_REVE.2014.v113.43385.
- Errasti, A. (2015) Mondragon's Chinese Subsidiaries: Coopitalist Multinationals in Practice. *Economic and Industrial Democracy*, Nº 36, pp. 479-499.
- Errasti, A., Bretos, I. y Etxezarreta, E. (2016) What do Mondragon Coopitalist Multinationals Look Like? The Rise and Fall of Fagor Electrodomésticos S. Coop. and its European Subsidiaries. *Annals of Public and Cooperative Economics*, Nº 87, pp. 433–456.
- Errasti, A., Bretos, I. y Nunez, A. (2017) The Viability of Cooperatives: The Fall of the Mondragon Cooperative Fagor. *Review of Radical Political Economics*, Nº 49, Vol. 2, pp. 181-197.
- Errasti, A., Heras, I., Bakaikoa, B. y Elgoibar, P. (2003) The Internationalization of Cooperatives: the Case of the Mondragon Co-operative Corporation. *Annals of Public and Co-operative Economics*, Nº 74, pp. 553-584.
- FAGOR EDERLAN (2009) *Sustainability Report, 2008*. Eskoriatza: Fagor Ederlan.

- FAGOR EDERLAN (2016) *Annual Report, 2015*. Eskoriatza: Fagor Ederlan.
- Ferner, A., Almond, P. y Colling, T. (2005) Institutional theory and the cross-national transfer of employment policy: The case of ‘workforce diversity’ in US multinationals. *Journal of International Business Studies*, N° 36, pp. 304–321.
- Ferner, A., Edwards, T. y Tempel, A. (2012) Power, institutions and the cross-national transfer of employment practices in multinationals. *Human Relations*, N° 65, pp. 163–87.
- Flecha, R. y Ngai, P. (2014) The challenge for Mondragon: Searching for the co-operative values in times of internationalization. *Organization*, N° 21, pp. 666-82.
- Flecha, R. y Soler, M. (2014) Communicative Methodology: Successful Actions and Dialogic Democracy. *Current Sociology*, N° 62, pp. 232-242.
- Forcadell, F.J. (2005) Democracy, Cooperation and Business Success: The Case of Mondragón Corporación Cooperativa. *Journal of Business Ethics*, N° 56, pp. 255-274.
- Gephart, R. (2004) Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, N° 47, pp. 454-462.
- Heras, I. (2014) The Ties that Bind? Exploring the Basic principles of Worker-Owned Organizations in Practice. *Organization*, N° 21, pp. 645-665.
- Holm, U., Malmberg, A. y Solvell, O. (2003) Subsidiary Impact on Host-Country Economies: the Case of Foreign-Owned Subsidiaries Attracting Investment into Sweden. *Journal of Economic Geography*, N° 3, pp. 389-408.
- Hsieh, H.F. y Shannon, S. (2005) Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, N° 15, pp. 1277–1288.
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review*, N° 24, pp. 308-24.
- Kostova, T. y Roth, K. (2002) Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, N° 45, pp. 215–233.
- Kostova, T., Roth, K. y Dacin, M.T. (2008) Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. *Academy of Management Review*, N° 33, Vol. 4, pp. 994-1006.
- Luzarraga, J.M. (2008) *Mondragon Multi-Localisation Strategy: Innovating a Human Centred Globalisation*. Tesis doctoral, Mondragon Unibertsitatea.
- Luzarraga, J.M. y IRIZAR, I. (2012) La Estrategia de Multilocalización Internacional de la Corporación Mondragón. *Ekonomiaz*, N° 79, pp. 114-145.
- Luzarraga, J., Aranzadi, D. e Irizar, I. (2007) Understanding Mondragon globalization process: local job creation through multi-localization. *1st CIRIEC International Research Conference on the Social Economy*. Victoria, Canadá, 22-25 de octubre de 2007.
- Macleod, G. y Reed, D. (2009) Mondragon’s Response to the Challenges of Globalization: a multi-localization Strategy. En: REED, D. y MCMURTRY, J. *Co-operatives in a Global Economy*. Newcastle: Cambridge Scholars Publishing.
- Mcmurtry, J. y Reed, D. (2009) *Co-operatives in a Global Economy*. Newcastle: Cambridge Scholars Publishing.
- MONDRAGÓN (2016) *Annual Report 2015*. Eskoriatza: Corporación Mondragón.
- Morrison, E.W. y Milliken, F.J. (2000) Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, N° 25, pp. 706-725.
- Narvaiza, L., Aragón Amonarriz, C., Iturrioz Landart, C., Bayle Cordier, J., y Stervinou, S. (2017) Cooperative Dynamics during the Financial Crisis: Evidence From Basque and

- Breton Case Studies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, N° 46, Vol. 3, pp. 505-524.
- Novkovic S. y Sena V. (2007) *Co-operative firms in global markets*. Oxford: JAI.
- Paranque, B. y Willmott, H. (2014) Cooperatives—saviours or gravediggers of capitalism? Critical performativity and the John Lewis Partnership. *Organization*, N° 21, pp. 604-625.
- Parker, M., Cheney, G., Fournier, V. y Land, C. (2014) *The Routledge Companion to Alternative Organization*. London: Routledge.
- Perlmutter, H. (1969) The tortuous evolution of the multinational enterprise. *Columbia Journal of World Business*, N° 4, pp. 9–18.
- Quintanilla, J., Susaeta, L., y Sánchez-Mangas, R. (2008) The Diffusion of Employment Practices in Multinationals: ‘Americanness’ within US MNCs in Spain? *Journal of Industrial Relations*, N° 50, pp. 680-696.
- Radrigán, M. y Barriá, C. (2007) *El rol de las cooperativas en un mundo globalizado*. Quebec: Irecus.
- Rosenzweig, P.M. y Nohria, N. (1994) Influences on human resource management practices in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, N° 25, pp. 229-51.
- Sarria-Icaza, A.M. (2008) *Economía solidaria, acción colectiva y espacio público en el sur de Brasil*. Louvain-la-Neuve: Presses Universitaires de Louvain.
- Scott, W.R. (1995) *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Siebel, S. (2016). *Cooperative economies in a global age*. Tesis doctoral, RMIT University, Melbourne, Australia.
- Spear, R. (2004) Governance in democratic member-based organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, N° 75, pp. 33–60.
- Stake, R.E. (2005) Qualitative case studies. En: Denzin, N.K. y Lincoln, Y.S. (Eds.) *The Sage Handbook of Qualitative Research*, pp. 443-466. Thousand Oaks: Sage.
- Taylor, S. (2007) Creating social capital in MNCs: The international human resource management challenge. *Human Resource Management Journal*, N° 17, pp. 336–54.
- Varman, R. y Chakrabarti, M. (2004) Contradictions of Democracy in a Workers’ Cooperative. *Organization Studies*, N° 25, Vol. 2, pp. 183–208.
- Villarreal-Larrinaga, O. (2017) Is it desirable, necessary and possible to perform research using case studies? *Cuadernos de Gestión*, N° 17, Vol. 1, pp. 147-172.
- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., y Paavilainen-Mäntymäki, E. (2011) Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies*, N° 42, Vol. 5, pp. 740–762.
- Xiaowen, T. (2007) *Managing International Business in China*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Yin, R.K. (2013) *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publications.