

1. LA CRISIS ECONOMICA Y LAS COOPERATIVAS VASCAS

Este informe pretende ofrecer una visión cualitativa del efecto de la crisis sobre las cooperativas, basada en la experiencia y conocimiento de los responsables de las distintas federaciones y gestores de distintas cooperativas. En concreto, se profundiza en aspectos como la influencia de la crisis en las cooperativas, las medidas que éstas han adoptado para hacer frente a esta crisis y sobre el futuro del cooperativismo en los años posteriores a la crisis. Por último, se analiza la innovación social como herramienta de superación de la crisis económica.

1.1. RESUMEN

La actual crisis económica ha afectado, sin excepción, a todos los agentes económicos. Las cooperativas también han visto alterado su negocio como consecuencia de la recesión económica. No obstante, no todos los sectores económicos ni todos los tipos de cooperativa han sufrido las mismas consecuencias.

Aún así, las cooperativas han demostrado tener mecanismos propios para hacer frente a las crisis. Mientras que la mayoría de las empresas mercantiles, en los momentos más críticos, han optado por reducir su plantilla (ej. despidiendo a sus trabajadores) para ajustar la producción a la demanda, las cooperativas han tomado otro tipo de medidas más sociales (ej. ajuste calendarios, ajuste de retribuciones...) con el objetivo de garantizar el mantenimiento de los puestos de trabajo de los socios trabajadores.

Por otra parte, la doble figura de socio-trabajador que predomina en las cooperativas, hace que los gestores y los trabajadores se muestren más responsables a la hora de actuar de forma conjunta ante la crisis. Esta particularidad, junto a la ventaja que las cooperativas presentan en el ámbito de la innovación social respecto a otras formas empresariales permitirá que las cooperativas salgan menos perjudicadas de esta adversa situación económica que las empresas mercantiles.

1.2. CRISIS Y COOPERATIVISMO

Este apartado se centra en cómo ha afectado la crisis económica desencadenada en la segunda mitad del 2007 a las cooperativas vascas. Los aspectos que se mencionan

proviene principalmente de las opiniones recogidas en entrevistas realizadas a los responsables de las distintas federaciones de cooperativas y gestores de varias cooperativas del grupo Mondragón.

1.2.1. La influencia de la crisis en las cooperativas vascas

La crisis económica ha afectado sin excepción, aunque de forma distinta, a casi todos los agentes económicos de la economía mundial. Las cooperativas vascas no han quedado exentas de la influencia de esta crisis y al igual que sus empresas de su entorno han padecido efectos negativos a los que han tenido que hacer frente con medidas inusuales.

No obstante, no todas las cooperativas han padecido las mismas consecuencias. Hay que tener en cuenta que el modelo cooperativo vasco está extendido a cooperativas de muy distintas características (ej. trabajo asociado, agrarias, de enseñanza), las peculiaridades de cada una de estas organizaciones ha hecho que la crisis haya sido vivida como una experiencia diferente por cada una de ellas.

La mayoría de las cooperativas de la CAPV son cooperativas de **trabajo asociado** que compiten en el sector industrial. El sector industrial y el de los servicios a empresas ha sido uno de los sectores más afectados por esta severa crisis y aunque la mayoría de los sectores manufactureros se hayan visto afectados por la adversa situación económica es evidente que algunos sectores como el de la construcción y relacionados o la automoción han visto su actividad económica más dañada.

Las **cooperativas agrarias** también se han visto afectadas por la crisis. No obstante, el punto del que partían estas cooperativas no era tan boyante como la situación de las cooperativas de trabajo asociado. La agricultura vasca es un sector que se encuentra inmersa en una crisis estructural, por lo que la adversa situación económica no ha hecho más que empeorar la situación de estas cooperativas. El principal efecto que esta crisis ha tenido sobre las cooperativas agricultoras ha sido la reducción de ingresos (por bajada de precios) que han padecido las empresas y el trasvase del consumo de productos de calidad (más caros) a productos de menos calidad que se pueden adquirir a un menor precio.

Las **cooperativas de transporte** tampoco han quedado fuera del efecto de la crisis. Ha pesar de que han conseguido mantener más o menos la flota de camiones, el volumen de trabajo ha bajado en torno al 25%. En lo que al empleo se refiere han realizado un esfuerzo importante por mantener los puestos de trabajo de los socios, aunque no han podido incrementar el número de trabajadores por cuenta ajena.

En cuanto a las **cooperativas de consumo** se refiere, la principal repercusión que se ha detectado ha sido la reducción de los ingresos de los establecimientos, debido a que los consumidores en épocas de recesión también cambian sus pautas de consumo. Esto les ha llevado a tener que reducir los gastos, siendo la retribución a los socios-trabajadores uno de los gastos que mayor ajuste ha sufrido. No obstante, las cooperativas de consumo han intentado mantener la plantilla de socios-trabajadores y han encaminado la política de reducción de costes de personal a través de reducción del anticipo de consumo, el aumento de horas trabajadas sin aumentar el sueldo percibido... tal y como lo han hecho otros tipos de cooperativa.

A pesar de que la crisis haya afectado de forma considerable a las cooperativas vascas se puede afirmar que éstas estaban mejor preparadas para hacer frente a una situación tan severa que otras empresas no cooperativas. De hecho, las cooperativas tienen instrumentos económico-legales que hacen que el modelo cooperativo sea más sólido que otras formas empresariales. Por ejemplo, por ley las cooperativas están obligadas a dotar el 20% de sus resultados anuales al fondo de reserva obligatorio y este requerimiento legal unido a la práctica habitual de capitalización de retornos hace que los balances de las cooperativas estén más saneados que los de otras organizaciones. Estas características no sólo convierten a las cooperativas en entidades más fuertes, sino que les permiten acceder más fácilmente a fondos de financiación externa en caso de que fuera necesario.

Otra de las características que diferencian a las cooperativas vascas es que muchas de ellas (y las más importantes) están asociadas (ej. Grupo Mondragón). El hecho de que

estén asociadas les permite tomar medidas de ayuda inter-cooperativa y les ayuda a que las cooperativas no padezcan de forma tan aislada las consecuencias de la crisis.

Otro ejemplo claro de la ayuda mutua que se ofrece entre las cooperativas es la política llevada a cabo entre algunas cooperativas que pertenecen a la federación de transportes: en los casos en que una cooperativa haya tenido un exceso de trabajo, en lugar de alquilar camiones a otras empresas mercantiles han optado por intercambiar cargas entre distintas cooperativas, lo que ha contribuido en que todas las empresas hagan frente mejor a la crisis económica.

1.2.2. Medidas tomadas por las cooperativas para hacer frente a la crisis

A pesar de que se puede afirmar que el modelo cooperativo estaba mejor preparado para hacer frente a esta crisis económica, en la mayoría de los casos han tenido que adoptar medidas extraordinarias para poder hacer frente a la crisis y ajustarse a la nueva realidad económica.

Las cooperativas cuentan con instrumentos específicos que no disponen otras formas jurídicas que les permiten hacer frente a estas situaciones complicadas de una forma distinta a la aplicada por las otras formas empresariales. La mayoría de las cooperativas vascas que se han visto obligadas a tomar medidas extraordinarias para hacer frente a la crisis han adoptado acciones muy similares, y en todos los casos con el último objetivo de mantener el empleo de los socios trabajadores. Esta es una diferencia considerable respecto a las acciones que han tomado las empresas mercantiles del entorno, en las que el mantenimiento y la garantía del empleo de los trabajadores no ha sido el principal objetivo de las medidas que se han tomado.

En este apartado se resumirán la batería de medidas que el Grupo Mondragón identificó a finales del año 2008 para que fueran adoptadas por las cooperativas del grupo en función de sus necesidades. Estas medidas que por naturaleza son distintas a las tomadas por otras formas jurídicas, han sido adoptadas en otras crisis con probada eficacia. Las medidas propuestas se clasifican en tres grupos: medidas relacionadas con el ajuste de la capacidad productiva, medidas para mejorar la competitividad y ajustes financieros.

Medidas para el ajuste de la capacidad productiva

Ante la bajada de la demanda, las cooperativas se ven obligadas a ajustar su capacidad productiva para no incurrir en pérdidas que pueden acarrear consecuencias graves. Como consecuencia de la disminución de la capacidad productiva la necesidad de personal se ve seriamente reducida. Las medidas propuestas en este apartado están dirigidas a la gestión de estos excedentes de personal.

En primer lugar las cooperativas que cuentan con personal excedente han reducido el número de eventuales de la plantilla. Cuando no se dispone de eventuales es cuando se activan los calendarios móviles a la baja e incluso se puede tomar la decisión de suprimir algún relevo o turnos laborales.

No obstante, en esta crisis tan severa la gestión de los eventuales y los calendarios no han sido suficientes para ajustar la plantilla a la necesidad de la demanda. Por ello, las cooperativas, siguiendo las directrices de la corporación han tenido que tomar medidas para gestionar los excedentes de socios que se ha creado.

Para la gestión de los socios y paliar los costes relacionados con la reestructuración de la plantilla, las cooperativas de la corporación de Mondragón cuentan con la prestación denominada Ayuda al Empleo. Este fondo gestionado a través de Lagun Aro se dota con el 1% de los anticipos de consumo de los socios trabajadores y los fondos se dirigen a la gestión de los socios excedentes mediante reubicaciones inter-cooperativas (temporales o definitivas), desempleo estructural o prejubilaciones o. También se financia mediante esta prestación el saldo de las horas no recuperadas en los calendarios móviles. En caso de que con estas medidas no se consiguiera ajustar la plantilla a la demanda, el último recurso disponible es el desempleo.

Medidas para mejorar la competitividad

Otro de los pilares propuestos para afrontar la crisis es la adopción de medidas que contribuyen a la mejora de la competitividad de las cooperativas. Estas medidas están principalmente enfocadas a la reducción de los costes. En primer lugar, se está ajustando el presupuesto de los costes estructurales y por otro lado, se está haciendo especial hincapié en el ajuste de las retribuciones a los socios, bien reduciendo los

anticipos (reducir el anticipo mensual o no devengar las pagas extras) o bien actuando sobre los intereses de las aportaciones (no devengando los mismo o reduciendo su porcentaje).

Ajustes Financieros

Por último se están tomando medidas de carácter financiero con el objetivo de mejorar la situación financiera de las cooperativas. Para ello se está incidiendo tanto en la gestión de los activos como en el análisis de los recursos propios. En lo que a los activos se refiere, las cooperativas están gestionando con cautela sus stocks y los riesgos con sus clientes. En caso de que fuera necesario también se han tomado decisiones de desinversión. En cuanto a los recursos propios se refiere la capitalización de los retornos e intereses de las aportaciones contribuye al fortalecimiento de los recursos propios.

Por último, la solidaridad inter-cooperativa instrumentalizada a través de mecanismos como la reconversión de los resultados y los recursos corporativos también contribuye a que las cooperativas más débiles afronten la crisis con mayor solidez que una empresa independiente.

Estas medidas definidas en este apartado hacen referencia a la batería de acciones propuestas en el grupo Mondragón. El resto de las cooperativas han ido tomando medidas similares en la medida de sus posibilidades. No obstante, el tamaño de muchas de las cooperativas y el hecho de no estar asociado a ningún grupo donde se puedan tomar acciones inter-cooperativas limita considerablemente las posibilidades de acción de una empresa comparativamente con la realidad descrita para el grupo Mondragón.

Por último, resulta importante recalcar que desde las federaciones también se han intentado poner en marcha acciones para que las cooperativas puedan afrontar mejor la crisis. Las acciones llevadas a cabo se han dirigido a ofrecer información y formación a los gestores de las cooperativas sobre temas que pueden resultar de interés en períodos de dificultad económica (ej. Seguridad Social, EREs, financiación,...)

1.2.3. Las cooperativas vascas después de la crisis

A pesar de que las cooperativas vascas están pasando un período complicado, los responsables de las distintas federaciones así como los gestores de las cooperativas no dudan en que las cooperativas vascas conseguirán superar esta crisis tal y como lo han hecho en otros momentos críticos. Es más, en general, los expertos en el modelo cooperativo vasco opinan que las cooperativas saldrán en una posición ventajosa respecto a otras empresas, en primer lugar, porque los propietarios de las cooperativas no sólo tienen en juego sus aportaciones al capital y los beneficios que puedan obtener de la empresa, es el futuro de su propio puesto de trabajo lo que verdaderamente están defendiendo, y esto condiciona considerablemente las decisiones que se toman. Por otra parte, tal y como se ha visto en el apartado anterior, las cooperativas tienen instrumentos de ajuste propios del modelo que permiten que las cooperativas salgan con una posición más fuerte que el resto de las empresas no cooperativas.

1.3. LA INNOVACION SOCIAL COMO HERRAMIENTA DE SUPERACIÓN DE LA CRISIS ECONÓMICA

La innovación social consiste en una acción de desarrollo social que a través de un cambio organizativo mejora el bienestar y/o la cohesión social del entorno y a la vez contribuye a conseguir o mantener la ventaja competitiva de la empresa.

La innovación social tiene implicaciones directas sobre las personas internas (ej. trabajadores, propietarios) y externas de la organización (ej. clientes, proveedores), influyendo directamente en la forma de trabajar y en los valores de la organización. Más concretamente, el concepto de la innovación social incluye acciones dirigidas a los empleados (ej. formación continua, delegación y trabajo en equipo, transparencia y comunicación en aspectos internos a la empresa, igualdad de oportunidades, participación en beneficios y en el capital), a los propietarios de la empresa (ej. retribución del capital y transparencia informativa), a clientes, proveedores y competidores (ej. ofrecer productos y servicios de calidad) y a la comunidad tanto local como global (ej. proyectos de desarrollo regional...).

En la actual era de globalización la innovación social ha cobrado mucha importancia, especialmente desde que los directivos de las grandes empresas han sido conscientes de que las acciones realizadas en este ámbito pueden tener una repercusión positiva en los resultados de la empresa y pueden ser una fuente importante de ventaja competitiva. De hecho, mediante la innovación se adquieren capacidades complejas y difíciles de imitar por parte de los competidores, tales como la cultura empresarial, la capacidad de trabajar en grupo, la comunicación, la adaptación a los cambios o capacidades directivas y organizativas, y todo ello puede contribuir a la obtención y mantenimiento de la ventaja competitiva de la empresa.

Tradicionalmente, las cooperativas, por sus principios y valores han destacado considerablemente en la aplicación de la innovación social. De hecho "los valores éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la vocación social" que rigen las

relaciones de los cooperativistas hacen que estas organizaciones presenten considerables ventajas en el ámbito de la innovación social con respecto a otras empresas no cooperativas.

Tal y como afirma Vargas (2005) el doble/triple rol del socio de una cooperativa (propietario y cliente y/o proveedor) y el hecho que sea un agente que participa en los tres tipos de flujos que tienen lugar en la empresa (flujos reales, de financiación y de información-decisión) deberían favorecer la innovación social.

Aunque durante décadas la visión de que la única responsabilidad de la empresa mercantil era generar beneficios para sus propietarios predominó en la economía mundial, en los últimos años, y especialmente desde el estallido de la crisis económica en la segunda mitad del 2007, la sociedad está exigiendo cada vez con más insistencia la necesidad de una perspectiva social en las relaciones empresariales. En otras palabras, la sociedad demanda que las empresas adopten políticas de innovación social.

La severa crisis económica que ha padecido la economía mundial en los últimos años ha suscitado una gran desconfianza de la sociedad en general hacia el sistema económico actual. La falta de regulación y control sobre las operaciones financieras, los desmesurados gastos injustificados de los altos ejecutivos y la falta de seriedad y profesionalidad de las agencias de rating, entre otros, son ejemplos de realidades que la sociedad no está dispuesta a seguir admitiendo en la era post-crisis. De hecho, la sociedad está reclamando unas relaciones económicas más justas y honestas.

En este sentido, y teniendo en cuenta que, por una parte, una empresa no podría sostenerse ajena a las demandas y expectativas de la sociedad, y por otra, que la innovación social puede ser fuente de una ventaja competitiva de la empresa, las empresas están apostando fuerte por la introducción de la innovación social dentro de sus programas estratégicos.

Bajo este nuevo paradigma, las cooperativas, dada su experiencia adquirida en la aplicación de la innovación social respecto a otras formas empresariales, tienen en sus manos una excepcional herramienta para salir en condiciones más favorables de la actual crisis económica y lograr conseguir o mantener su ventaja competitiva para

competir de forma más ventajosa que sus competidores. Así lo afirma, por lo menos el Presidente de Mondragón: “nuestros valores de participación y compromiso empresarial, seguirán siendo una ventaja competitiva de primer orden en este mercado globalizado, ayudándonos a transformar la crisis en nuevas oportunidades de negocio”.