

Principio de intercooperación y modelos de crecimiento

Principle of intercooperation and growth models

Eba Gaminde Egia¹
Universidad de Deusto (España)

doi: <http://dx.doi.org/10.18543/baidc-59-2021pp183-211>

Recibido: 27.05.2021
Aceptado: 23.09.2021

Sumario: I. Introducción. II. Legislación vigente. III. Modalidades reconocidas legalmente. III.1. La Sociedad Cooperativa de Segundo Grado (SCSG). III.2. El Grupo Cooperativo. III.3. Otras modalidades de colaboración. IV. La Experiencia del Grupo Mondragón. V. Conclusiones. VI. Bibliografía.

Summary: I. Introduction. II. Current legislation. III. Legally recognized modalities. III.1. The Second Degree Cooperative (SDC). III.2. Cooperative Group. III.3. Other forms of collaboration. IV. The Mondragon Group Experience. V. Conclusions. VI. Bibliography.

Resumen: El contexto actual de mercados cada vez mayores, de tendencia a la globalización y a la liberalización de las economías, ha creado el entorno apropiado para el incremento de la competencia entre sus participantes, por lo que se hacen necesarias formas empresariales mayores, más competitivas y más dinámicas, que permitan mejorar la competitividad y asegurar la supervivencia. La cooperativa, al igual que el resto de entidades empresariales, ha de crecer para sobrevivir.

Pero ¿cuáles son las posibilidades o modelos de crecimiento que se nos ofrecen? ¿Es posible acometer ese proceso sin perder la esencia cooperativa? En este artículo se abordan las modalidades de intercooperación reguladas por nuestra legislación vigente, en concreto, las leyes estatal y vasca, así como un claro referente cercano: el Grupo Mondragón.

Palabras clave: intercooperación, integración, cooperativa de segundo grado, grupo cooperativo, grupo Mondragón, cooperativa mixta, acuerdo intercooperativo.

Abstract: The actual context of ever-growing markets, with a trend towards globalization and liberalization of economies, has created the appropriate context for increased competition among its participants. That's why larger, more competitive, and more dynamic business forms are necessary to

¹ Doctora en Derecho. Profesora de Derecho mercantil. Email: eba.gaminde@deusto.es.

improve competitiveness and ensure survival. Therefore, the cooperative, like the rest of business entities, has to grow to survive.

But, what are the possible growth models? Is it possible to undertake this process without losing the cooperative essence? This article analyzes the intercooperation modalities regulated by our current legislation, specifically, State and Basque laws, as well as a clear close reference: Mondragon Group.

Keywords: intercooperation, integration, second degree cooperative, cooperative group, Mondragon Group, mixed cooperative, intercooperative agreement.

I. Introducción

Desde hace tiempo vivimos inmersos en la denominada Era de la Globalización, proceso que comienza en la segunda mitad del siglo xx, continúa en el siglo xxi y se caracteriza por la integración de las economías locales a una economía de mercado mundial, en la que cobran relevancia el rol de las empresas multinacionales y la libre circulación de capitales. Esa es la realidad que vivimos, en la que se están determinando los nuevos parámetros de la economía, y que las cooperativas no pueden obviar.

Por lo tanto, para ser competitivo en ese entorno, se ha de intercooperar y crecer. Las ventajas o razones para la intercooperación son numerosas: se concentra la oferta de productos/servicios y optimiza la producción, se ofrece al cliente un mayor número de productos desde una misma fuente; al ser compartidos, los costes se reducen; se pueden poner en marcha nuevos servicios, áreas de negocio...; mejora la gestión de las sociedades integradas y aumenta la profesionalización... Pero también existe una gran prueba de fuego para las iniciativas que plantean una alternativa al capitalismo clásico: cómo afrontar el crecimiento sin perder la esencia del modelo.

Tenemos una clara referencia en nuestro entorno más cercano: el grupo Mondragón. A día de hoy Mondragón es una empresa con una división del trabajo muy particular, con trabajadores/as socios/as cooperativistas, asalariados/as comunes y equipos ejecutivos/as completamente separados del proceso productivo. Se ha dado un salto cualitativo dirigiéndose hacia la internacionalización del grupo, con presencia en los cinco continentes y filiales en países como Brasil, Polonia, India o China. Pero ¿se mantiene la esencia cooperativa? ¿Es posible acometer ese proceso sin perder la coherencia?

Personalmente entiendo que sí, que no es el grupo Mondragón el que se globaliza como veremos en el último apartado, sino sus cooperativas (aunque bien es cierto que la Corporación les apoya de forma organizativa y financiera), pero debe ser cada cooperativa del grupo la que haga el esfuerzo de asumir el desafío global, sin perder la esencia, velando de forma especial por la defensa y aplicación de sus principios y valores. El cooperativismo es un fenómeno fundamentalmente localista pero la necesaria internacionalización actual no tiene por qué conllevar la desestructuración del modelo, si se mantiene la esencia, lo importante es conservar los valores. En cualquier caso, entendemos que es un reto complicado, pero necesario y factible.

Pero ¿cuáles son las posibilidades o modelos de crecimiento que se nos ofrecen? Nos centraremos en las modalidades reguladas por nues-

tra legislación vigente. Sin embargo, hablar de «legislación vigente» en el ámbito cooperativo es complicado, porque no existe una única ley de sociedades cooperativas, sino que coexisten dieciséis leyes autonómicas, aplicables exclusivamente en su territorio, una ley de carácter estatal, además de algunas leyes sectoriales. Por este motivo, el análisis se hará tomando como referencia únicamente las leyes estatal y vasca, por ser las que afectan a nuestro entorno más próximo.

II. Legislación vigente

La legislación parece favorecer los procesos de integración cooperativa. Así lo reconoce, entre otras, la ley estatal (LC)² en varios momentos de su Exposición de Motivos: «Son de especial interés las formas de colaboración económica entre cooperativas, procurando su ampliación y facilitando la integración»...; «Las especiales características de las sociedades cooperativas han hecho necesaria la regulación del grupo cooperativo, con la finalidad de impulsar la integración empresarial de este tipo de sociedades, ante el reto de tener que operar en mercados cada vez más globalizados»...; y, en particular, en el artículo 108.1, al establecer que «se reconoce como tarea de interés general, a través de esta Ley y de sus normas de aplicación, la promoción, estímulo y desarrollo de las sociedades cooperativas y de sus estructuras de integración económica y representativa».

A continuación, dedica el Capítulo IX del Título I a este tema, regulando las Cooperativas de Segundo Grado, los Grupos cooperativos y otras formas de colaboración económica (sociedades, agrupaciones, consorcios, uniones, concentraciones por fusión...), en los artículos 77-79.

La nueva ley vasca (LCE)³, coincide con su antecesora en que «las cooperativas de segundo o de ulterior grado han supuesto un cauce normativo realista para los fenómenos de agrupación intercooperativa...» y que «las otras modalidades de colaboración económica de carácter más instrumental (...), continúan reguladas en los términos más amplios posibles», pero elimina la regulación de las corporaciones cooperativas, por basarse en un sistema dualista de administración útil en su momento, pero innecesario en la actualidad, a la vez que, tal

² Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas. Boletín Oficial del Estado n.º 170, de 17 de julio de 1999.

³ Ley 11/2019, de 20 de diciembre, de Cooperativas de Euskadi. Boletín Oficial del Estado n.º 14, de 16 de enero de 2020.

y como explicaremos más adelante, amplía la regulación de los grupos cooperativos, incorporando a nivel legal su desarrollo reglamentario, por considerarlo un «instrumento de intercooperación singularmente adecuado para poder intervenir eficazmente en los mercados». Se pretende en definitiva dotar al cooperativismo vasco de herramientas precisas para poder adaptarse a las nuevas estructuras y mercados en plena transformación vertiginosa de la economía.

A continuación, la LCE aborda la cuestión en el Capítulo III del Título II, bajo la rúbrica «Integración y agrupación cooperativa». El Capítulo se divide en dos Secciones: 1) Cooperativas de Segundo o ulterior grado (146-151) y 2) Otras modalidades de colaboración económica (152-155), refiriéndose a las agrupaciones empresariales, acuerdos intercooperativos, grupos cooperativos o cooperativas mixtas.

Veamos cada una de estas modalidades.

III. Modalidades reconocidas legalmente

A la vista de la regulación mencionada, podemos comprobar que la fenomenología que cabe en un concepto amplio de integración cooperativa es muy variada. Utilizaremos la clasificación VARGAS VASSEROT⁴, que establece como criterio decreciente los «niveles de unión empresarial que consiguen los sujetos que participan en los procesos de concentración» y diferencia, de más a menos, en primer lugar:

- las «fusiones» (figura expresamente regulada en los arts. 63-67 LC; arts. 80-87 LCE), operación societaria que supone creación de una nueva cooperativa por la unión jurídica de dos o más sociedades, o la absorción por una cooperativa de una o varias sociedades ya existentes que desaparecen.
- en un escalafón menor en esta escala del nivel de cohesión alcanzado por las sociedades que forman parte de los procesos de concentración, al no suponer una modificación estructural ni la unificación jurídica total de las empresas partícipes, tenemos las modalidades de «integración cooperativa». Si la fusión supone una total integración, económica y jurídica de las entidades que participan en ella (concentración en la unidad), la integración cooperativa mantiene las unidades que se agrupan (concen-

⁴ VARGAS VASSEROT, C. «Integración y diferenciación cooperativa: de las secciones a los grupos de sociedades», en *BAIDC-Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, n.º 44, 2010, p. 162.

tración en la pluralidad). Aquí entrarían las cooperativas de segundo grado y los grupos cooperativos.

- Por debajo de la integración cooperativa, en cuanto a los niveles de ligazón empresarial, tendríamos las otras formas de «colaboración económica intercooperativa», que se utilizan para la realización conjunta de determinadas actividades económicas en interés común, normalmente de carácter complementario a la que desarrollan con carácter principal las cooperativas vinculadas, y normalmente sin gran vocación de permanencia. En este grupo se englobarían las Cooperativas Mixtas (CM) y las meras uniones de empresas, consorcios, agrupaciones de interés económico, conciertos, convenios o acuerdos.

Las opciones son diferentes, como decíamos. Sin embargo, en el primer caso, la inevitable extinción de las sociedades que se fusionan para constituir una nueva sociedad o la extinción de aquéllas que son absorbidas por otra, es una característica de esta figura a valorar significativamente a la hora de proyectar una operación de crecimiento cooperativo. Aceptarla constituye una decisión de índole estratégica que, dadas sus consecuencias, resulta en la mayoría de los casos eludida en favor de técnicas más flexibles de agrupación, y en concreto, de «concentración en la pluralidad», como mencionaba el profesor VARGAS. Por lo tanto, nos referiremos a esas otras opciones en este artículo, por ser las más utilizadas en la práctica.

III.1. *La Sociedad Cooperativa de Segundo Grado (SCSG)*

Las SCSG constituyen el mecanismo por excelencia de integración cooperativa, con una individualidad propia, regulación peculiar en las leyes cooperativas y con una larga tradición en determinados sectores del cooperativismo.

El artículo 77.1 de la LC expone que:

«Las cooperativas de segundo grado se constituyen por, al menos, dos cooperativas. También pueden integrarse en calidad de socios otras personas jurídicas, públicas o privadas y empresarios individuales, hasta un máximo del 45 por 100 del total de los socios, así como los socios de trabajo.

Tienen por objeto promover, coordinar y desarrollar fines económicos comunes de sus socios, y reforzar e integrar la actividad de los mismos».

En este sentido, mucho más escueto es el contenido de la ley autonómica⁵:

«La cooperativa de segundo o de ulterior grado tiene por objeto completar, promover, coordinar, reforzar o integrar la actividad económica de las entidades miembros y del grupo resultante en el sentido y con la extensión o alcance que establezcan los Estatutos».

No se llega a dar una definición de SCSG, aunque sí se recogen algunas de sus principales características, normas de funcionamiento y de organización:

1. Mantiene la forma societaria de sociedad cooperativa. La SCSG posee en líneas generales las mismas características que las sociedades cooperativas de base, de ahí que la LC afirme que para todo lo no regulado expresamente para las citadas SCSG habrá de regirse por la normativa general.
2. Posee personalidad jurídica independiente de las sociedades cooperativas que la forman. La constitución de la SCSG supone la creación de un ente jurídico distinto a los existentes, cuyo funcionamiento queda regulado por su estatuto, el cual puede contener normas distintas a las expresadas en los estatutos de las sociedades cooperativas socios.
3. Sus socios son sociedades cooperativas, pero también se permite la admisión de socios de naturaleza no mutualista. La legislación estatal apunta la posibilidad de que las SCSG puedan estar formadas por, además de sociedades cooperativa de primer grado, otras personas jurídicas, públicas o privadas y empresarios individuales, así como, en su caso, socios de trabajo, quedando excluidas las entidades sin personalidad jurídica, como las comunidades de bienes, a las que sí se permite ser socios de las cooperativas de primer grado.

No obstante, a pesar de que se está produciendo una ampliación del concepto que ya no se limita a relaciones intercooperativas, existe cierto recelo a la pérdida de control cooperativo⁶, que hace que esta apertura no sea incondicional, estableciéndose límites para garantizar el dominio de la organización y principios cooperativos.

⁵ LCE: art. 146.1.

⁶ ALFONSO SÁNCHEZ, R. *Integración cooperativa y sus técnicas de realización: la Cooperativa de Segundo Grado*, Valencia, Tirant lo Blanch, 2000, p. 65.

El primer límite es de cupo: los socios no cooperativos no podrán ser en ningún caso más del 45% del total de socios de la SCSG⁷. El segundo se refiere al derecho de voto: las personas jurídicas no cooperativas no podrán ostentar más de la mitad del total de los votos existentes en la cooperativa de segundo grado, aunque los Estatutos podrían establecer un límite inferior⁸. Y el tercero al capital social: ningún socio (cooperativa o no) podrá tener más del 30% del capital social⁹.

Nada específica el art. 77 de la LC sobre el alcance del poder de dirección de la SCSG sobre las cooperativas de primer grado y otras entidades integrantes de la misma. Dependerá del grado de integración delimitado en los Estatutos. La LCE, por el contrario, sí lo hace, señalando en el art. 146.2 que tendrán prioridad los acuerdos e instrucciones de la misma (CSG) frente a las decisiones de cada una de las entidades agrupadas.

4. La SCSG debe desarrollar las ideas y fines de las sociedades cooperativas socios que la integran. No todos los autores tienden a incluir como nota definitoria esta característica, pero consideremos que es fundamental ya que nos indica su razón de ser, que se justifica en tanto en cuanto persiguen un mismo fin.

III.2. *El Grupo Cooperativo*

Junto a las cooperativas de segundo grado, el otro gran instrumento de integración cooperativa lo constituyen los Grupos Cooperativos (GC), regulados en los artículos 78 LC y 154 LCE, que las definen de la misma manera:

Conjunto formado por varias sociedades cooperativas, cualquiera que sea su clase, y la entidad cabeza de grupo, que ejercita facultades o emite instrucciones de obligado cumplimiento para las cooperativas agrupadas, de forma que se produce una unidad de decisión en el ámbito de dichas facultades. La LCE añade que El grupo deberá ajustar su funcionamiento a los principios cooperativos, de conformidad con lo previsto en el artículo 1.2 de la presente ley. Esta figura fue introducida en la regulación vasca, como decíamos, tras la reforma operada por la

⁷ LC: art. 77.1.

⁸ LCE: art. 147.1.

⁹ LC: art. 77.1.

Ley 1/2000 para efectivamente dar cobertura a esta nueva realidad, pero asegurando que no se perdiera la esencia del funcionamiento cooperativo. De ahí este añadido, como «medida cautelar».

Por lo tanto, se trata de entes no personificados formados, en todo o en parte, por cooperativas que, aunque formalmente autónomas, responden a las directrices fijadas por la entidad cabeza del grupo. Esta unidad de decisión se traduce en una apariencia de unión económica entre las sociedades de base con la entidad que las dirige. Pero, como, al igual que ocurría en las SCSG, la autorregulación normativa sigue siendo muy flexible, el diverso contenido del contrato de organización del grupo en cuanto a los niveles de delegación de facultades a la dirección del grupo, hace que surjan niveles muy diferentes de integración empresarial.

Dicho de otra forma, un grupo cooperativo es un conjunto de Cooperativas que se ponen de acuerdo para poner determinadas facultades de decisión en común a través de una entidad de cabecera, **con independencia de la fórmula jurídica que esa entidad de cabecera elija y del nivel de delegación de facultades asumido**. Sin embargo, debe respetarse necesariamente que el conjunto de las vinculaciones y funcionamiento entre las cooperativas sea cooperativo.

La nueva LCE, como decíamos introduce como novedad la supresión de las corporaciones cooperativas ya que entiende que su función puede ser desarrollada por los grupos cooperativos, cuya regulación (art. 154) se amplía, añadiendo dos nuevos párrafos:

- En primer lugar, en el apartado 2 se establece una distinción entre GC por integración y por colaboración, en función del nivel de integración, identificando los GC por «integración» con aquellos en los que se cumplan estos dos requisitos: que el grupo cooperativo en su conjunto disponga de una dirección general común y que el nivel de centralización efectiva de las facultades de gestión económica permita entender que, a pesar del mantenimiento de las entidades jurídicamente diferenciadas, nos encontramos ante una verdadera unidad económica». En otro caso, se entiende que el conjunto de entidades constituye un GC por «colaboración».

Consideramos que la «dirección general común» es un concepto jurídico indeterminado y que deberían proporcionarse algunos indicios que sirvieran para determinar cuándo se actúa con una dirección general común efectiva, ya que «en otro caso, se entenderá que el conjunto de entidades constituye un grupo por colaboración» (art. 143.2 «in fine»). Esto es, no se define el

grupo por colaboración en sí mismo, sino por remisión a los grupos por integración.

- También se ha introducido un nuevo apartado 3 sobre el concepto de «unidad económica» estableciendo que se presumirá que existe cuando, junto a la dirección general común, se cumpla, entre otros supuestos, la «existencia de relaciones de hecho comerciales, financieras o patrimoniales que supongan una dependencia efectiva de alguna de las entidades del grupo». También en este caso el concepto de «dependencia efectiva» es excesivamente laxo y deberían proporcionarse algunos indicios que sirvieran para determinar cuándo esa dependencia es realmente «efectiva».

En cualquier caso, como rasgos característicos de esta opción podríamos destacar los siguientes:

1. A diferencia de la SCSG, el GC no posee personalidad jurídica propia. Son entes no personificados con «unidad de decisión». La entidad de cabecera (cooperativa o no) ejerce una dirección económica unificada y no un mero control. En este sentido, sus notas definitorias son la carencia de personalidad y de capacidad jurídica de la unidad, la independencia y autonomía jurídica (que no económica) de las sociedades integrantes del grupo, así como su vertebración a través de la dirección unitaria ejercida por la sociedad dominante, lo que nos conduce, en palabras de ALFONSO SÁNCHEZ, a un «particular tipo de empresa de naturaleza policorporativa»¹⁰.
2. La entidad de cabecera ejercita facultades o emite instrucciones de obligado cumplimiento para las cooperativas asociadas, en determinados ámbitos. Dicho de otra forma, la ley determina los ámbitos en los que se puede producir esa «unidad de decisión» y en esos ámbitos, las cooperativas agrupadas deben cumplir obligatoriamente las instrucciones emitidas por la entidad cabeza del grupo. Esa obligatoriedad dimana de la legitimidad del interés del grupo que aglutina los intereses de las sociedades que lo integran en la medida en que el grupo nace como consecuencia de una negociación y suscripción de mutuo acuerdo de un documento contractual.

¹⁰ ALFONSO SÁNCHEZ, R. *Integración cooperativa... op. cit.*, p. 71.

El legislador menciona a estos efectos tres ámbitos, que tienen que ver con la gestión, administración y gobierno de las cooperativas¹¹:

- a) En primer lugar, se pueden emitir instrucciones relativas al establecimiento en las cooperativas de base de normas estatutarias y reglamentarias comunes. El objetivo es que la normativa interna de las cooperativas que integran el grupo sea homogénea.
- b) También se pueden emitir instrucciones sobre el establecimiento de relaciones asociativas entre las entidades de base. Estas instrucciones pueden ser necesarias en el caso de que se deban establecer relaciones de asociación, colaboración o coordinación entre las cooperativas de base.
- c) Para finalizar se menciona que se pueden emitir instrucciones relativas a compromisos de aportación periódica de recursos calculados en función de su respectiva evolución empresarial o cuenta de resultados de las cooperativas. Estos compromisos de aportación periódica de recursos consisten en esencia en que las cooperativas con mejores resultados puedan destinar un porcentaje prefijado de los mismos a las cooperativas con peores resultados o a un fondo común que pueda destinarse al saneamiento financiero o a la promoción y desarrollo de nuevas actividades.

Como especificidad importante, el legislador vasco establece que, no obstante, el carácter obligatorio de las instrucciones emitidas o de las facultades a ejercer, deberán tener soporte en los compromisos generales asumidos ante el grupo y, en cualquier caso, no podrán ser exigibles en caso de que una o varias cooperativas del grupo hayan sido expresamente exoneradas del sometimiento a determinadas normas o compromisos. Es decir, en el caso vasco, y en aras al funcionamiento equilibrado del grupo cooperativo, podrán establecerse excepciones al cumplimiento obligatorio de instrucciones para cooperativas determinadas. Esta previsión pretende otorgar al grupo cooperativo la autonomía necesaria para autoorganizarse.

3. Libertad de implicación. Son las propias cooperativas las que deciden incorporarse al grupo y en qué condiciones, aplicando

¹¹ Arts. 78.2 de la LC y 154.5 de la LCE.

para ello los procedimientos ordinarios de formación de la voluntad social.

Tal y como establece la ley, la incorporación al grupo debe ser decidida y aprobada por cada cooperativa de base de acuerdo con sus propias reglas de competencia y funcionamiento¹², y es la propia cooperativa la que decide qué facultades delegar en la cooperativa de cabecera y, por lo tanto, qué compromisos asumir y cuáles no.

Eso sí, como cautela se establece la necesidad de un documento contractual de algún tipo: los compromisos generales asumidos ante el grupo deberán formalizarse por escrito, sea en los Estatutos de la entidad cabeza de grupo, si es sociedad cooperativa, o mediante otro documento contractual que necesariamente deberá incluir la duración del mismo, caso de ser limitada, el procedimiento para su modificación, el procedimiento para la separación de una sociedad cooperativa y las facultades cuyo ejercicio se acuerda atribuir a la entidad cabeza de grupo¹³.

Respecto a la posibilidad de modificación de dichos compromisos existía cierta problemática, dado que se discutía que el nivel de facultades otorgado a la estructura común pudiera ser modificado mediante el mero acuerdo de los órganos de dicha estructura común, sin necesidad de ratificación por parte de las cooperativas de base, pero a su vez, exigir tal ratificación en grupos con número elevado de cooperativas supondría la paralización de la evolución de esos grupos. Dicha cuestión se solventó al establecer la ley a renglón seguido que la modificación, ampliación o resolución de los compromisos indicados podrá efectuarse, si así se ha establecido, mediante acuerdo del órgano máximo de la entidad cabeza de grupo¹⁴.

Por último, para que la participación en un grupo cooperativo tenga la publicidad formal necesaria se exige que el acuerdo de integración en un grupo se anote en la hoja correspondiente a cada sociedad cooperativa en el Registro de Sociedades Cooperativas correspondiente. En cualquier caso, se trata de una anotación meramente declarativa, porque la pertenencia o participación en el GC será efectiva desde el mismo momento en que la sociedad cooperativa de base apruebe su participación en el grupo.

¹² Arts. 78.3 LC y 154.6 LCE.

¹³ Arts. 78.4 LC y 154.7 LCE.

¹⁴ *Idem*.

4. Responsabilidad limitada. La responsabilidad derivada de las operaciones que realicen directamente con terceros las sociedades cooperativas integradas en un grupo, no alcanzará al mismo, ni a las demás sociedades cooperativas que lo integran¹⁵.

En cualquier caso, se trata de una figura cuya utilización práctica genera luces y sombras. Como aspectos positivos, cabe señalar los siguientes:

1. Gracias a los grupos cooperativos, las cooperativas consiguen el mayor nivel de institucionalización que necesitan para su desarrollo a largo plazo, sin renunciar a su autonomía o independencia. Por un lado, los grupos cooperativos son esenciales para estabilizar la regulación del tratamiento de los factores productivos en las cooperativas. Por otro lado, ayuda a las pequeñas cooperativas a conseguir la imagen o el peso institucional al que normalmente solo llegan las grandes empresas.
2. Además, los grupos cooperativos tienden a aumentar la estabilidad económica de las cooperativas, a través de diversos instrumentos de compensación inter-cooperativa que facilitan que las cooperativas hagan frente a las crisis o situaciones de dificultades económicas.
3. Se utiliza más en sectores de servicios o industria y menos en agricultura.

En la parte negativa, el principal problema planteado a los grupos cooperativos es que, partiendo de una estructura federativa, articulan una mayor o menor cesión de facultades a la estructura común de forma variable según el momento y las circunstancias. En ese sentido, tal y como apunta EMBID IRUJO¹⁶ el riesgo de que el grupo cooperativo jerárquico traiga consigo el desconocimiento de ciertos principios esenciales del cooperativismo (como la puerta abierta, la igualdad de trato, etc.) resulta indudable, sin perjuicio de su posible incidencia en la determinación y atribución de la ventaja mutualista. En última instancia, no sería imposible que la figura en estudio pudiera conducir a situaciones de abuso, a través, por ejemplo, de la acumulación del patrimonio cooperativo en las sociedades dominadas del grupo.

¹⁵ Arts. 78.6 LC y 154.8 LCE.

¹⁶ EMBID IRUJO, J.M., *El complejo significado jurídico del Grupo Cooperativo*, 2018. <https://www.commenda.es/rincon-de-commenda/el-complejo-significado-juridico-del-grupo-cooperativo/> (última consulta: 26-05-2021).

Además, esa cesión de facultades variable puede generar dudas serias de interpretación a efectos de la aplicación de la normativa general del Derecho de Empresa en los distintos ámbitos indicados. Es importante que el Derecho Cooperativo no aumente la confusión en base a una utilización inadecuada o excesiva de términos como «grupo cooperativo» o «red cooperativa»¹⁷.

III.3. Otras modalidades de colaboración

Además de las SCSG y los GC, se regulan otras formas de colaboración y crecimiento, entre las que destaca la denominada Cooperativa mixta, figura societaria en la que coexisten elementos propios de la sociedad cooperativa y de la sociedad mercantil, o como bien apuntan AIZEAGA y VALIÑANI, de sociedad cooperativa y sociedad anónima, ya que no se ha tratado de ofrecer una combinación entre la sociedad cooperativa y los tipos de sociedades mercantiles, sino de regular una figura recurriendo únicamente a la sociedad capitalista por excelencia: la sociedad anónima¹⁸.

La LC la regula en otro apartado (Cap. XI, junto a las cooperativas integrales y de iniciativa social), mientras que la LCE la incluye a renglón seguido de los GC, en el art. 155.

En cuanto a su definición la LC (107) establece que las CM son «aquéllas en las que existen socios cuyo derecho de voto en la Asamblea General se podrá determinar, de modo exclusivo o preferente, en función del capital aportado en las condiciones establecidas estatutariamente, que estará representado por medio de títulos o anotaciones en cuenta y que se denominarán partes sociales con voto, sometidos a la legislación reguladora del mercado de valores», mientras que la LCE establece que son cooperativas mixtas aquellas en las que

¹⁷ Aunque al tratarse en ambos casos de entidades sin personalidad jurídica propia, puedan parecer términos sinónimos, la correcta utilización de una y otra expresión haría referencia a realidades diferentes: el «grupo» supone la voluntad y compromiso por parte de sus integrantes de someterse, en determinados ámbitos, a las instrucciones de la entidad cabeza de grupo, mientras que la «red» constituye una forma más simple e informal de colaboración, basada en la necesidad de crear y fortalecer lazos con otras cooperativas para ampliar contactos, compartir inquietudes y generar acciones mancomunadas que permitan incrementar el nivel de actividad, desarrollo y capacidades de cada cooperativa.

¹⁸ AIZEAGA ZUBILLAGA, J. M. y VALIÑANI GONZÁLEZ, E., «Las cooperativas de segundo grado, grupos cooperativos y otras formas de colaboración», en *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, n.º 79, 2003, p. 25.

existen socios minoritarios cuyo derecho de voto en la Asamblea General se podrá determinar, de modo exclusivo o preferente, en función del capital aportado, que estará representado por medio de títulos o anotaciones en cuenta, sometidos a la legislación reguladora del mercado de valores.

Por lo tanto, en una CM existen socios cuyo derecho de voto se asigna en función del capital aportado. La regulación del derecho de voto de este grupo de socios minoritarios se podrá realizar exclusivamente en función del capital aportado, NO se podrán utilizar otros tipos de criterios complementarios, más relacionados con la participación en la actividad de la cooperativa. En cualquier caso, serán los estatutos sociales los que establezcan las concretas condiciones.

Establecida la distinción entre los dos tipos de socios existentes, la ley regula la distribución del derecho de voto, estableciendo que:

- a. Al menos el 51 por 100 de los votos se atribuirá, en la proporción que definan los Estatutos, a socios cuyo derecho de voto viene determinado en el artículo 26 de esta Ley (socios cooperadores)
- b. Una cuota máxima, a determinar estatutariamente, del 49 por 100 de los votos se distribuirá entre uno o varios socios titulares de partes sociales con voto, que, si los Estatutos lo prevén, podrán ser libremente negociables en el mercado¹⁹.

Por lo tanto, estos socios «especiales» a los que la ley denomina «titulares de partes sociales con voto» pueden ostentar como máximo el 49% del derecho de voto de la cooperativa y respetando ese límite legal, serán los estatutos los que establezcan el porcentaje exacto atribuido a ese colectivo de socios.

Se reconoce que estas «partes sociales con voto» pueden ser libremente negociables en el mercado (al igual que las acciones), de forma que pueden ser adquiridos por cualquier tercero, así como por los mismos socios que pertenecen al otro colectivo («socios cooperadores»). De hecho, los estatutos pueden otorgar a estos últimos un derecho de adquisición preferente.

Dada la similitud entre las «partes sociales con voto» y las acciones el legislador establece también que serán los estatutos los que establezcan los derechos y obligaciones de los titulares de las mencionadas partes sociales y, de forma supletoria, se aplicará la legislación de SA únicamente en lo referido a las acciones.

¹⁹ Arts. 107.2 LC y 155.3 LCE.

El excedente de la cooperativa se determinará aplicando los criterios contables generales y será único, sin tener en cuenta la concreta composición societaria. Una vez determinado el resultado de la cooperativa, en primer lugar, se deberán dotar los fondos obligatorios en los términos previstos con carácter general, sin ninguna especialidad por tratarse de una CM. El resto del excedente disponible se podrá destinar a los fines previstos en la ley (incrementar reservas o retornos).

La participación de los dos grupos de socios en los excedentes se determinará tomando como referencia el porcentaje de votos que ostente cada uno de estos grupos. Realizado el reparto entre grupos, se procede al reparto entre los socios que componen cada grupo. En el primero, el mayoritario, formado por los socios cooperadores, el reparto se realizará aplicando los criterios cooperativos tradicionales. En el segundo, el de los titulares de partes sociales con derecho a voto, el reparto se realizará en función del capital desembolsado por cada uno de ellos.

En el apartado de los Fondos obligatorios surgía la duda de si en el caso de liquidación de la cooperativa, los titulares de las partes sociales con derecho a voto pueden solicitar el reembolso del importe del fondo dotado durante el periodo en el que ostentaron la condición de socios. Pues bien, la LCE contempla la posibilidad de que al configurarse como mixta una cooperativa pueda obtener del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi una autorización para permitir la previsión estatutaria que reconociese la repartibilidad del FRO en caso de liquidación²⁰. NO así la LC, lo que como señalan AIZEAGA Y VALIÑANI constituye un obstáculo importante a la función y razón de ser natural de las CM, que no es otra que ser instrumento de captación de recursos financieros de socios que persigan la finalidad de maximizar la rentabilidad de su inversión, participando en el proyecto cooperativo²¹.

Por último, la ley contiene una cautela dirigida a garantizar los derechos y obligaciones de los diferentes colectivos de socios exigiendo que en caso de que se modifiquen los derechos y obligaciones de alguno de los colectivos, se requerirá el acuerdo mayoritario del grupo de socios a quienes va a afectar la modificación. Para ello la LC menciona únicamente que ese consentimiento se obtendrá mediante votación separada en la Asamblea General, mientras que la LCE también

²⁰ Art. 155.7 LCE.

²¹ AIZEAGA ZUBILLAGA, J. M. y VALIÑANI GONZÁLEZ, E., «Las cooperativas de segundo grado...», *op. cit.*, p. 29.

permite realizar esa votación en una Junta especial y parcial, a la que solo asistirían los socios del grupo afectado²².

Además de las CM, la ley admite también otras fórmulas de colaboración en sentido amplio, señalando que las cooperativas pueden suscribir con otras cooperativas acuerdos intercooperativos en orden al cumplimiento de sus objetivos sociales. Como consecuencia de estos acuerdos, la cooperativa y sus socios podrán realizar operaciones de suministro, entregas de productos y servicios en las otras cooperativas firmantes, teniendo tales hechos la misma consideración que las operaciones cooperativizadas con los propios socios²³.

Este precepto cumple dos funciones:

- 1) establecer el carácter cooperativo de las operaciones realizadas en virtud de este tipo de acuerdos intercooperativos. Dado que la intercooperación es uno de los principios cooperativos fundamentales y uno de los objetivos para fomentar el crecimiento y viabilidad de las sociedades cooperativas, se aclara que las operaciones que se realicen como consecuencia de estos acuerdos tendrán la consideración de operaciones cooperativizadas con los propios socios.

La legislación vasca no incluye una mención de la LC, que establece que los resultados de estas operaciones se imputarán en su totalidad al fondo de reserva obligatorio de la cooperativa²⁴. Este precepto que subsiste en la legislación estatal es consecuencia de que en esta Ley se reconoce el carácter cooperativo de los resultados de estas operaciones, pero solo parcialmente, es decir, se reconoce su carácter cooperativo, pero al mismo tiempo se establece que el destino de esos resultados es el mismo que si fueran resultados extracooperativos. Por lo tanto, el legislador estatal no otorga un reconocimiento pleno del carácter cooperativo de este tipo de resultados.

- 2) Al establecer la ley que en virtud de los acuerdos intercooperativos la cooperativa y sus socios podrán realizar operaciones de entrega de bienes y servicios en las otras cooperativas firmante, se autoriza a que la participación de los socios en la actividad cooperativizada pueda hacerse efectiva mediante su participación directa en la actividad de la propia cooperativa, o bien en otras con las que coopere o en cuyo capital participe, siempre

²² Arts. 107.5 LC y 155.6 LCE.

²³ Arts. 79.3 LC y 153 LCE.

²⁴ Art. 79.3.

que hayan suscrito acuerdos de intercooperación. Pero no solo eso, sino que la colaboración y cooperación de las cooperativas con otro tipo de entidades, incluidas otras cooperativas, podrá coadyuvar al mejor cumplimiento de su objeto social. Por lo tanto, el objeto social de la cooperativa podrá cumplirse no solo a través de la actividad que desarrollen los propios socios cooperadores en la propia cooperativa, sino mediante la colaboración de la cooperativa con otras entidades, en las cuales también podrán prestar los socios su actividad.

En el siguiente apartado nos referiremos más concretamente a la forma de integración más cercana a nuestra realidad.

IV. La experiencia del Grupo Mondragón

El Grupo Mondragón es el ejemplo más paradigmático de grupo de empresas cooperativas. Se trata de una realidad que comenzó como «Experiencia Cooperativa de Mondragón», «Mondragón Corporación Cooperativa» y actualmente se conoce como «Corporación MONDRAGÓN».

Con unos ingresos de 12.200 millones de euros en 2019, más de 81.000 empleados y ventas en más de 150 países²⁵, hoy en día Mondragón Corporation es el primer grupo empresarial del País Vasco, el décimo de España, el grupo de cooperativas de trabajo más grande del mundo y tal y como lo describe el ranking *Change de World* de la revista Fortune, dedicado a subrayar la labor de las entidades con mayor grado de compromiso social, ocupa el puesto 11 en la lista de empresas que está cambiando el mundo (única empresa española en este selecto grupo de 50, por delante de gigantes como Microsoft)²⁶, lo que muestra que es posible tener grupos multimillonarios comprometidos con los principios cooperativos y la democracia en el trabajo.

Pero ¿cuál es la historia y la realidad actual de este potente grupo empresarial? En la historia del movimiento cooperativo de Mondragón, se pueden distinguir cuatro etapas:

1. Primera etapa: 1955-1970.

Corresponde a su comienzo y se caracteriza por un crecimiento coordinado en torno al banco cooperativo, la Caja Laboral Popular.

²⁵ <https://www.mondragon-corporation.com/> (última consulta: 27-05-2021).

²⁶ <https://www.cicopa.coop/es/news/mondragon-corporation-is-ranked-11th-in-list-of-enterprises-that-are-changing-the-world/> (última consulta: 27-05-2021).

En 1956 nace Ulgor (que poco después se convertirá en Fagor Electrodomésticos, el embrión industrial del Grupo Mondragón) y con ello comienza la «experiencia» en un Mondragón y una Euskadi que se sobreponía a los efectos de la Guerra civil y se encontraban bajo la férrea dictadura de Franco. El mercado cerrado al exterior favorecía a Ulgor, al absorber todo lo que la maquinaria productiva pudiera ofertar. La bonanza económica favorece la creación de nuevas cooperativas, que constituyen dos entidades claves para el desarrollo del Grupo Mondragón (1959): *Caja Laboral Popular*, como entidad financiera que promueve la captación de ahorro popular y canaliza esos recursos hacia el desarrollo cooperativo, y *Lagun Aro*, como entidad de previsión social, que surge a fin de resolver el problema creado a los cooperativistas al negarles el gobierno el derecho a afiliarse al Régimen General de la Seguridad Social, aludiendo a su condición de propietarios en contraposición a la de trabajadores por cuenta ajena. De esa forma, a finales de la década de los 50 y comienzos de los 60 ya se dibuja la idea de «grupo» y se configura el primer grupo comarcal ULARCO (1964), que se organiza en torno a Caja Laboral Popular como soporte financiero. Se logran importantes resultados económicos y en 1969, fruto de la fusión de nueve cooperativas de consumo locales se constituye Eroski, que, aunque en este momento tiene poca significación, se convertirá en la empresa más importante de la Corporación en el ámbito de la distribución.

También se pueden mencionar como datos significativos de esta época la construcción en 1963 de la nueva Escuela Profesional, con capacidad para más de 1.500 alumnos y la creación de la Cooperativa Alecop en 1966, como instrumento para propiciar la igualdad de oportunidades, compatibilizando trabajo y estudio.

2. Segunda etapa: 1970-1990.

Es la etapa denominada «de Grupo», con una orientación comarcal.

La primera década de este período continúa la dinámica de la etapa anterior, con un fuerte crecimiento, tanto del número de cooperativas como de la cantidad de socios.

Sin embargo, esa larga etapa de bonanza vivida desde el comienzo de la experiencia se ve truncada en los primeros años de los ochenta debido a la profunda crisis que en aquel momento afectaba a la economía, cuya manifestación más dolorosa era el desempleo creciente. Las nuevas circunstancias

pusieron a prueba el sistema cooperativo²⁷, pero se pudo demostrar que el gran esfuerzo para hacer del cooperativismo una experiencia de conjunto valía para algo. Se aplicaron las posibilidades que ofrecía el modelo y se crearon nuevos instrumentos, innecesarios hasta entonces (capitalización de resultados, flexibilización de calendarios, cobertura del desempleo, reubicaciones...), que hicieron que el sistema cooperativo se posicionara como una organización sólida, capaz de apoyar el desarrollo social y económico del Valle del Alto Deba, logrando resultados satisfactorios. La aplicación de todos esos instrumentos, la mejora de las técnicas de gestión y la modificación del escenario económico en la segunda parte de los ochenta, permitieron el cambio de signo en el comportamiento de las cooperativas, entrando de nuevo en un período favorable.

Así, las cooperativas de base ya habían logrado una maduración suficiente en su autonomía, apoyadas por CLP y ahora era necesario un segundo paso hacia la intercooperación grupal de la experiencia, generando sinergias conjuntas. Lo importante de este proceso es que todo el mundo empieza a descubrir la necesidad de crear organizaciones que aglutinen a las cooperativas para realizar actividades conjuntas que optimicen los resultados frente a actuaciones individualizadas. Finalmente, el 1 de marzo de 1985 se constituye el *Consejo de Grupos de las cooperativas*, embrión histórico de MCC. Esta necesidad de unión se agudiza con la incorporación de España a la CEE en 1986: las multinacionales europeas amenazaban con invadir los mercados españoles, lo que obligó a las cooperativas a ser más competitivas.

En 1987 se celebra el I Congreso de Cooperativas, en el que se aprueban los Principios Básicos que deben inspirar la experiencia cooperativa, que recogen la doctrina elaborada por Arizmendiarieta. La aprobación de estos principios supone un paso de especial trascendencia, dado que hasta entonces había guías morales, aspiraciones deseables..., pero no unos principios con-

²⁷ Tal y como explica CANCELO ALONSO, también las cooperativas resultan afectadas (algunas de ellas obtienen resultados negativos, los excedentes de plantilla son por primera vez una variable a gestionar, se produce el cierre de algunas actividades) pero no todas sufren con la misma intensidad los embates de la crisis, saliendo mejor paradas aquéllas que se habían adelantado en la promoción de la política exportadora, lo que les permite amortiguar los efectos de un mercado interior en recesión profunda (CANCELO ALONSO, A.: «Mondragón Corporación Cooperativa. Historia de una experiencia», en *RIEV, Revista Internacional de los Estudios Vascos*, n.º 44, p. 331).

cretos que expresan la voluntad consensuada del grupo y son de obligado cumplimiento.

3. Tercera etapa: 1990-2015

Es la etapa más corporativa. La ECM ya contaba con una estructura de grupo, pero fundamentalmente localista y comarcal, por lo que pronto se vio la necesidad de organizar los negocios en virtud de coincidencias sectoriales y no de ubicación geográfica. Así, se busca una nueva estructura para el grupo cooperativo que permitiese esa asociación sectorial. En 1991 tiene lugar el III Congreso de las Cooperativas, que aprueba el proyecto organizativo de la nueva entidad, que pasaría a denominarse Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), tras un largo y complejo debate que duró varios años. La nueva propuesta de organización supuso algunos desencuentros iniciales, dado que modificaba relaciones fuertemente arraigadas durante años, pero el transcurso del tiempo demostró el acierto del nuevo modelo organizativo. Efectivamente, MCC logró, en poco tiempo, convertirse en el primer grupo empresarial de Euskadi y uno de los más significativos también a nivel nacional e internacional, como hemos apuntado al principio, con grandes avances en desarrollo tecnológico, calidad y cuidado del medio ambiente.

Además de los cambios organizativos, los años 90 destacan por desarrollos en el área del conocimiento: se constituye la Universidad de Mondragón en 1997 y se da un gran empuje a la investigación, con la puesta en marcha de centros tecnológicos sectoriales y de innovación. Por otra parte, en esta última etapa Mondragón ha llevado a cabo una política de internacionalización que le ha permitido abarcar nuevos mercados, instalando plantas productivas en diferentes países para impulsar su expansión exterior y responder a las necesidades del creciente proceso globalizador²⁸.

No obstante, en 2007, la crisis económica internacional comenzaba a manifestarse. En 2008, la situación seguía siendo complicada, pero el grupo mantuvo las características de su esencia cooperativa, desde la solidaridad y el compromiso de todos como socios y trabajadores; apostando por la innovación y la

²⁸ Actualmente cuenta con presencia comercial y productiva en los cinco continentes en los sectores industrial, financiero, distribución y conocimiento, con filiales productivas y delegaciones corporativas en 41 países y ventas en más de 150 (<http://www.mondragon-corporation.com/>; última consulta: 27-05-2021).

internacionalización. Durante los años siguientes fueron necesarias medidas de ajuste, estructurales y estratégicas. Así, en el Congreso celebrado el 28 de septiembre de 2011 en Mondragón, se destacó el dimensionamiento e internacionalización de la Corporación como una de las cinco líneas básicas de actuación para el ejercicio 2013-2016. Las otras cuatro fueron el refuerzo de innovación, la profundización en la intercooperación (entre cooperativas y con aliados exteriores) y el fortalecimiento del compromiso y la identidad cooperativa.

El año 2013, sin embargo, fue un ejercicio protagonizado por la crisis de Fagor Electrodomésticos, que llevó a cuestionar el propio modelo cooperativo. Esta crisis culminó con el cierre de la cooperativa y en un proceso de reflexión interna sobre los planes y política socio-empresarial para el periodo 2016-2019, que marcaría el inicio de una nueva fase.

4. Cuarta etapa 2016-...

En 2016 tomaba posesión de su cargo el nuevo presidente del grupo, IÑIGO UCÍN. El grupo lleva a cabo un proceso de reflexión interna materializado en la estrategia «Mondragón del futuro», que reafirma la confianza del grupo en el modelo cooperativo (actualizando las acciones formativas y de educación cooperativa «para impulsar los valores, especialmente la auto-exigencia y la corresponsabilidad») y apuesta por estrategias de intercooperación entre empresas.

Sin embargo, el concurso de acreedores del fabricante de electrodomésticos, había evidenciado lagunas, carencias, fallos clamorosos, dejaciones y hasta ciertos acomodos. El examen de conciencia reveló la funcionarización de algunos sectores de socios, la pérdida en ocasiones de los valores esenciales del Grupo, la preeminencia de lo individual frente a lo colectivo o, en algunos casos, una gestión poco exigente.

En ese sentido, de cara a la gestión de ese cuatrienio 2017-2020, la corporación establecía su hoja de ruta a través de una Política Socioempresarial que fijaba como reto lograr que los negocios se desarrollen desde posiciones competitivas sostenibles, definiendo para ello cinco estrategias: 1) compromiso e identidad cooperativa como punto de partida; 2) financiación; 3) innovación y promoción empresarial; 4) intercooperación; y 5) presencia global.

Por lo tanto, como ideas clave surgidas de la reflexión, la promoción empresarial —respecto de la que existe en el Grupo un cierto grado de frustración por no haberla sabido impulsar— y

la intercooperación, a todos los niveles, ocuparán un lugar preeminente en el futuro. Al igual que una política de buen gobierno mucho más exigente y que incluirá la posibilidad de incorporar a los consejos rectores a expertos ajenos a las cooperativas que ayuden a modo de asesores o consejeros. También será importante la formación del personal para generar en las cooperativas masa crítica suficiente con la que afrontar relevos en la cúpula.

En suma, la intercooperación siempre ha sido uno de los valores que ha marcado la trayectoria del Grupo Mondragón, cooperar dentro y fuera de Mondragón, con objetivos empresariales, pero también sociales. También en el último Congreso celebrado telemáticamente en julio de 2020, la intercooperación sigue siendo uno de los siete ejes estratégicos de la hoja de ruta para el período 2021-24, junto con el 1) Compromiso e identidad cooperativa, que se mantiene siempre como eje principal; 2) la sostenibilidad; 3) Negocios con futuro; 4) Flexibilidad y adaptabilidad; 5) Transformación digital y 6) Desarrollo del talento.

Resumiendo, en este breve recorrido histórico se ha puesto de manifiesto que el surgimiento y la consolidación de la Experiencia Cooperativa de Mondragón se produce a lo largo de un periodo de más de seis décadas (1955-2021). Durante todo este tiempo, las cooperativas han conocido coyunturas económicas muy favorables que han sabido aprovechar para crecer, junto con otras más desfavorables, como la marcada por la crisis de Fagor, en las que han tenido que desplegar todo su potencial de solidaridad e intercooperación para resistir y fortalecerse.

Todos estos cambios sociales, económicos y políticos acontecidos en la sociedad vasca durante este tiempo han ido acompañados por cambios de tipo cognitivo y normativo en el seno del cooperativismo, pero ¿qué ha ocurrido con el discurso moral de su fundador, D. José M.^a Arizmendiarieta?

¿Es posible que pensamientos de hace más de 60 años nos puedan inspirar sobre posibles cambios para afrontar la nueva situación y sentar las bases de otros 60 años aportando soluciones prácticas? Recurriremos a una máxima de Arizmendiarieta para ofrecer esa primera respuesta: «La empresa: objetivo permanente». La empresa cooperativa debe ser un ente en permanente proceso evolutivo porque el signo de la vitalidad no es durar, sino renacer y adaptarse y ese debe ser el gran reto del modelo cooperativo: adaptarse a las circunstancias de cada momento.

Es obvio que la realidad actual poco tiene que ver con la que Arizmendiarieta vivió. Él pretendía humanizar al hombre humanizando el trabajo. Hoy, para poder humanizar el trabajo, primero hay que crearlo, y no es tarea fácil. El discurso moral pierde eficacia en situacio-

nes de crisis como la que actualmente estamos viviendo agudizada por la pandemia, con graves consecuencias para la salud y también para la economía (cierre de establecimientos, pérdida de liquidez, desahucios...). La situación de necesidad en la que vive gran parte de la población, junto con anteriores cambios de condiciones que ya había traído el nuevo siglo, conllevan la necesidad de priorizar esos aspectos materiales, pero en el ámbito que nos ocupa, hemos de intentar no desviarlos de la esencia cooperativa.

Corremos el riesgo de acabar olvidando el espíritu inicial que animó el proyecto cooperativo para, ante el acoso de las necesidades, hacernos fuertes en estrategias de pura eficacia. Pero no hemos de olvidar que el cooperativismo arizmendiano es ante todo un pensamiento, una actitud humana y social, es el reconocimiento de unos principios y de unos ideales, que deben mantenerse vivos. Sin embargo, también es esencial ponerse al día e innovar, ya que las nuevas generaciones no parten de los mismos valores que hace 60 años.

Por lo tanto, la llave puede estar en esa renovación o puesta al día, con mayor incidencia en ciertos valores: intercooperación, solidaridad, cooperación, interés por la comunidad, todo ello unido, claro está, a nuevos resortes para buscar nuevas soluciones de financiación para el futuro.

¿Cómo hacerlo? Proponemos a continuación, a modo de colofón de este artículo una serie de posibles pautas, utilizando para ello máximas de Arizmendiarieta, que merecen una mención especial²⁹:

- 1) «La persona, fundamento y fin». El punto de partida de cualquier propuesta o pauta ha de ser siempre el reconocimiento de la persona y su dignidad, entendiendo, como lo ha hecho la ECM, «que lo social debe acreditarse por lo económico, no

²⁹ Tal y como señala su biógrafo, MOLINA APARICIO, F., el coadjutor de Mondragón ha dejado «una inmensa obra escrita, enormemente dispersa y de difícil clasificación. José María Mendizabal, amigo y colaborador de Arizmendiarieta, fue designado por uno de los discípulos de este, José María Ormaechea, para recuperar sus documentos personales. Estos se encontraban dispersos entre su despacho de la Escuela Politécnica de Mondragón, su domicilio particular y la sede central de Caja Laboral. Una vez recuperados, realizó una selección que fue ordenada en 13 volúmenes. A la preparación y edición de estas obras selectas, entre 1977 y 1978, siguió, en 1981, la elaboración de una amplia investigación de Joxe Azurmendi sobre su pensamiento social. Se editó en 1984, bajo el título de *El hombre cooperativo. Pensamiento de Arizmendiarieta*» (MOLINA, F., *José María Arizmendiarieta (1915-1976). Biografía*. Mondragón: Caja Laboral Popular, 2005, p. 21).

Posteriormente, en 1999, el propio Azurmendi, publica *Pensamientos de Don José María Arizmendiarieta*, donde recoge una selección de sentencias y reflexiones agrupadas por temas, nuevamente tomando como base la colección de escritos realizada por J. M. Mendizabal, pensamientos que hemos recuperado en esta reflexión final.

menos que lo económico debe autenticarse por lo social»³⁰. Cualquier propuesta de cambio debe suponer una auténtica integración de la persona en el proceso económico y social, configurando un nuevo orden social. Pero se necesitan algunas reformas y, sobre todo, una conversión de mentalidades si se desea que la actividad económica alcance su finalidad humana.

- 2) «No lamentos, sino acción»³¹. Hay que actuar, porque lo interesante y la clave no son las cooperativas, sino los cooperativistas, las personas, que no deben considerarse víctimas, sino protagonistas del cambio... El primer interesado en mejorar la empresa será siempre el cooperativista, en su condición de propietario y trabajador de la misma. ¿Qué debe hacer? Volver a la esencia cooperativa, colocándose en el centro de la experiencia y asumiendo el papel protagonista. No obstante, quienes asuman el liderazgo necesitarán una formación específica, lo que nos conduce a la siguiente propuesta.
- 3) «Saber es poder»³². Vivimos en la denominada sociedad de la información y del conocimiento, circunstancias que deben aprovecharse en un doble sentido.

Por una parte, se debe potenciar el conocimiento, a través de una mayor implicación en la educación/formación. Esta educación debe entenderse en sentido amplio, comprendiendo desde luego la formación en principios y valores cooperativos en el ámbito interno, así como la formación del personal para generar en las cooperativas masa crítica suficiente con la que afrontar relevos en la cúpula. Además, se podría dar un paso más allá y superar el espacio cooperativo, otorgando un mayor peso específico a su estudio en el ámbito académico.

En segundo lugar, se debe potenciar la información, utilizando las herramientas que la era digital nos proporciona: recurriendo a las páginas web corporativas y gestionando las redes sociales, las empresas cooperativas deben convertirse en agentes de comunicación para transmitir lo que hacen y cómo lo hacen. Solo de esa forma se conseguirá que la sociedad vea las cooperativas como una alternativa real de cambio.

³⁰ AZURMENDI OTAEGI, J. *Pensamientos de Don José María Arizmendiarieta*, Aretxabaleta, Otalora, 1999, p. 20. <https://arizmendiarieta.org/wp-content/uploads/2017/09/pensamientos.pdf>

³¹ *Idem*, p. 22.

³² *Idem*, p. 82.

- 4) «Solidaridad abierta». Arizmendiarieta sentenciaba que «si hay cooperación podemos ser solidarios y si tenemos solidaridad podemos progresar sin amos, es decir, en régimen de libertad y de justicia, emancipación social y económica»³³. Es el momento de explotar todas las vías de colaboración intercooperativa para demostrar definitivamente que la actual situación en general desfavorable pueda ser una oportunidad que coloque nuevamente a las cooperativas en los primeros puestos de la parrilla en estos momentos de reactivación incipiente de la economía.
- 5) «Realismo y dinamismo: renovarse o morir». Si se quiere avanzar hacia un nuevo modelo, es fundamental la innovación, que tanto preocupaba a Arizmendiarieta. Se deben fomentar proyectos innovadores en cooperación que ayuden a la modernización, la diversificación y la internacionalización, desde una visión estratégica de empresa a medio y largo plazo.

En cualquier caso, como el propio Arizmendiarieta reconocía, «ideas buenas son las que se convierten en realidades»³⁴. Por lo tanto, para que estas y otras propuestas sean operativas y se conviertan en realidades, han de ir acompañadas de medidas específicas en el ámbito económico (planes de expansión de la actividad financiera, mayores ventajas fiscales, incentivos a la responsabilidad social, incremento inversión pública en innovación...) y legal³⁵, que probablemente sean mucho más difíciles de conseguir, porque escapan de las manos cooperativistas.

V. Conclusiones

Primera. El contexto actual de mercados cada vez mayores, de tendencia a la globalización y a la liberalización de las economías, ha creado el entorno apropiado para el incremento de la competencia en-

³³ *Idem*, p. 45.

³⁴ *Idem*, p. 165.

³⁵ Tal y como señalan VARGAS, GADEA y SACRISTÁN en que «para que la organización cooperativa pueda ocupar un papel relevante dentro de la actividad económica, es necesario que se le proporcione un régimen legal que le permita actuar en el mercado con idénticas posibilidades que el resto de empresas con las que debe competir», (VARGAS C., GADEA E. y SACRISTÁN F. (2015), *Derecho de las sociedades cooperativas. Introducción, constitución, estatuto del socio y órganos sociales*. Madrid: La Ley, 2015, p. 23).

tre sus participantes, por lo que se hacen necesarias formas empresariales mayores, más competitivas y más dinámicas, que permitan mejorar la competitividad y asegurar la supervivencia. La cooperativa, al igual que el resto de entidades empresariales, ha de crecer para sobrevivir.

Segunda. Coincidimos con el profesor VARGAS VASSEROT en que hay que crear mecanismos para que las grandes cooperativas, a pesar de la atracción que genera modelos más capitalistas, quieran, voluntariamente mantenerse en el modelo cooperativo, con todas las ventajas que conllevan las empresas de Economía Social para los socios, los trabajadores y, en general, para la sociedad. Las grandes cooperativas de nuestro país son el motor de desarrollo de determinadas zonas territoriales por lo que su hipotética desaparición produciría una gran convulsión social que repercutiría negativamente en la imagen de la sociedad y en la de sus dirigentes. Esa pérdida sería traumática para un buen número de socios, que considerarían inaceptable que la cooperativa de su localidad, orgullo de todos, se convierte en una sociedad mercantil, con el riesgo de deslocalización que eso siempre conlleva.

Tercera. En cualquier caso, el reconocimiento legal de estas figuras otorga un respaldo fundamental a la integración de las cooperativas. Se trata de un avance importante, que proporciona seguridad jurídica a la operativa agrupacional. Sin embargo, en algunos casos la regulación es diversa en la legislación estatal y autonómica, por lo que convendría unificar criterios.

Con todo, la regulación y opciones están ahí y queda a criterio de cada cooperativa adoptar una u otra vía en función de sus necesidades concretas.

VI. Bibliografía y otras fuentes

- AIZEAGA ZUBILLAGA, J. M. y VALIÑANI GONZÁLEZ, E. 2003. «Las cooperativas de segundo grado, grupos cooperativos y otras formas de colaboración», en *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, n.º 79, pp. 8-33.
- ALCANTARA, L.C.S, SAMPAIO, C.A.C. & URIARTE, L. 2018. «Experiencia Cooperativa de Mondragón: la educación cooperativa como un proceso de transformación social», *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, 181-209, DOI:10.7203/CIRIEC-E.93.9217.
- ALFONSO SÁNCHEZ, R. 2000. *Integración cooperativa y sus técnicas de realización: la Cooperativa de Segundo Grado*, Valencia, Tirant lo Blanch.

- CANCELO ALONSO, A. 1999. «Mondragón Corporación Cooperativa. Historia de una experiencia», en *RIEV, Revista Internacional de los Estudios Vascos*, n.º 44, 1999, pp. 323-357.
- GADEA E., SACRISTÁN V., VARGAS C. 2009. *Régimen jurídico de la sociedad cooperativa del siglo XXI: realidad actual y propuestas de reforma*, Madrid, Dykinson.
- LARRAÑAGA, J. 2004. *Dilema del cooperativismo en la Era de la Globalización*, Vitoria, Federación de Cooperativas de Trabajo de Euskadi.
- MARTÍNEZ ETXEBERRIA, Gonzalo. 2020. «El reforzamiento de la identidad cooperativa a través de la formación: un elemento a considerar por el movimiento cooperativo». *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, n.º 57 (noviembre), 171-205. <https://doi.org/10.18543/baidc-57-2020pp171-205>.
- MEIRA, Deolinda. 2019. «The cooperative economic groups and the problem of the quantification of the social economy entities». *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos* 131, n.º mayo: 103-24. <https://doi.org/10.5209/REVE.63562>
- MOLINA, F. 2005. *José María Arizmendiarieta (1915-1976). Biografía*. Mondragón, Caja Laboral Popular.
- MOZAS, A., BERNAL, E., FERNÁNDEZ, D., MEDINA, M. J. & PUENTES, R. 2020. «Cooperativismo de segundo grado y adopción de las TIC», *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 100, 67-85. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.100.17712.
- TALAVERA AVELINO, Carmen, y Joan Ramon SANCHIS PALACIO. 2021. «Ética y Responsabilidad Social en las alianzas estratégicas. El caso de las alianzas entre entidades lucrativas y no lucrativas». *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos* 137, n.º febrero: e73863. <https://doi.org/10.5209/reve.73863>
- VARGAS VASSEROT, C. 2010. «Integración y diferenciación cooperativa: de las secciones a los grupos de sociedades», en *BAIDC-Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, n.º 44, pp. 159-176, <https://doi.org/10.18543/baidc-44-2010pp159-176>.
- VARGAS C., GADEA E. y SACRISTÁN F. 2015. *Derecho de las sociedades cooperativas. Introducción, constitución, estatuto del socio y órganos sociales*. Madrid, La Ley.

Fuentes consultadas en línea

- AZURMENDI OTAEGI, J. 1999. *Pensamientos de Don José María Arizmendiarieta*, Aretxabaleta, Otalora, 1999. <https://arizmendiarieta.org/wp-content/uploads/2017/09/pensamientos.pdf>
- EMBID IRUJO, J.M., *El complejo significado jurídico del Grupo Cooperativo* <https://www.commenda.es/rincon-de-commenda/el-complejo-significado-juridico-del-grupo-cooperativo/>

JIMÉNEZ BREA, J. L. 2014. *Crisis Fagor Electrodomésticos vs Modelo Cooperativo: construir capacidades de desarrollo*, Euskonews 681. <http://www.euskonews.com/0681zbk/gaia68101es.html>

MONDRAGON CORPORATION <https://www.mondragon-corporation.com/>

Normas jurídicas

Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas (BOE núm.170, de 17 de julio de 1999).

Ley 11/2019, de 20 de diciembre, de Cooperativas de Euskadi (BOE núm. 14, de 16 de enero de 2020).

Derechos de autor

El *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo* es una revista de acceso abierto lo que significa que es de libre acceso en su integridad inmediatamente después de la publicación de cada número. Se permite su lectura, la búsqueda, descarga, distribución y reutilización legal en cualquier tipo de soporte sólo para fines no comerciales y según lo previsto por la ley; sin la previa autorización de la Editorial (Universidad de Deusto) o el autor, siempre que la obra original sea debidamente citada (número, año, páginas y DOI si procede) y cualquier cambio en el original esté claramente indicado.

Copyright

The *International Association of Cooperative Law Journal* is an Open Access journal which means that it is free for full and immediate access, reading, search, download, distribution, and lawful reuse in any medium only for non-commercial purposes, without prior permission from the Publisher or the author; provided the original work is properly cited and any changes to the original are clearly indicated.