

La cooperación empresarial en el mundo cooperativo agrario: una necesidad para la competitividad

Felipe Hernández Perlines

Universidad de Castilla-La Mancha

Introducción

Los continuos, trascendentales y rápidos cambios producidos en todas las dimensiones del entorno (socio-cultural, económica, político-legal y tecnológica) han provocado que en los últimos años la realidad empresarial haya experimentado una gran transformación. La globalización es una característica destacada del entorno, que está provocando que las empresas deban olvidar la competencia en los mercados domésticos prestando especial atención a los mercados globalizados. Dicho entorno viene marcado por el alto nivel de incertidumbre, turbulencia y riesgo, lo que provoca que la presión competitiva aumente de manera considerable. Es decir, que las empresas deben disponer de recursos (personal altamente cualificado, financiación, buenas relaciones con proveedores y clientes, tecnología, habilidades de producción, de marketing, etc.) necesarios para poder ser competitivas en un mercado cada vez más amplio y exigente.

Para poder superar esta situación, las empresas, en general, y las de Economía Social en particular, han diseñado estrategias de concentración y de cooperación. Con esta estrategia se persigue crear una entidad de mayor dimensión y así lograr mejoras sustanciales en el ejercicio de la actividad empresarial.

Si nos centramos en el mundo cooperativo, la estrategia de cooperación recibe el nombre de integración. La integración cooperativa sería una forma de concentración empresarial en la que los protagonistas serían empresas cooperativas y que, además, permite compatibilizar la autonomía jurídica de quienes participan en el proyecto con la unidad económica del

conjunto (Alfonso, 2004). La integración cooperativa es una de las manifestaciones del principio cooperativo de la intercooperación. Este principio ofrece dos vertientes:

- a) la intercooperación representativa, que se expresa a través del asociacionismo cooperativo que pretende la defensa y representación de los intereses generales de las cooperativas y del cooperativismo;
- b) la intercooperación económica, que se produce cuando hay colaboración entre sociedades cooperativas con la finalidad de potenciar su acción empresarial.

En este trabajo, después de analizar las características del entorno y de las propias Cooperativas Agrarias, se proponen diferentes alternativas que éstas pueden utilizar para solucionar adecuadamente el problema estratégico al que se enfrentan.

Situación estratégica de las Cooperativas Agrarias

Las Cooperativas Agrarias desempeñan su función en un entorno cada vez más incierto, en el que surgen una serie de circunstancias que las están colocando en una situación difícil de cara a la competitividad. El entorno al que se enfrentan las empresas se puede calificar, siguiendo la terminología de Ansoff como creativo-explorador, ya que se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Es un entorno dinámico por que los cambios que se producen en las diferentes variables que lo definen son muy cambiantes, difíciles de predecir y se producen a gran velocidad.
- Es un entorno complejo, ya que las variables de las distintas dimensiones del entorno son, cada vez más difíciles de comprender.
- Es un entorno diversificado, porque la actividad de las empresas está cada vez influida por mayor número de variables, que además son muy diferentes entre sí.

- Es un entorno hostil, ya que los cambios del entorno tienen una gran repercusión sobre la actividad de la empresa.

Concretando más podemos afirmar que el entorno actual se caracteriza, principalmente, por los siguientes fenómenos.

- Velocidad a la que se producen los cambios – los cambios son cada vez más rápidos, trascendentales y sin relación con aspectos del pasado. Se deben aplicar soluciones creativas a los nuevos problemas estratégicos a los que se deben enfrentar las empresas y las Cooperativas Agrarias.
- Facilidad de acceso a la información – no cabe duda que la información es un activo de gran valor para la empresa, más en la era actual que recibe el nombre de “Sociedad de la Información”. Ahora bien, en algunos casos existe un exceso de información: recibimos mayor cantidad de información de la que somos capaces de digerir. Es necesario gestionar la información de manera adecuada.
- Nuevos productos y servicios – la innovación es un factor relevante en la competitividad de las empresas y en su sostenimiento a lo largo del tiempo. La innovación que no sólo afecta a los productos y servicios (innovación tecnológica), también debe afectar a las formas de organizar y de dirigir las empresas.
- Globalización de la economía – lo que sucede en un lugar tiene su traslación casi inmediata en otro lugar. Las empresas deben olvidarse de analizar los aspectos más relevantes del mercado más próximo para realizar análisis del mercado global.
- Nuevos mercados, nuevos competidores - La globalización supone oportunidades, pero también retos. De la misma forma en que hemos de prepararnos para dar

respuestas y competir en nuevos mercados, debemos de estar preparados para afrontar un reto mayor: la llegada de nuevos competidores

- Los viejos esquemas de producción ya no sirven - el modelo empresarial tradicional, es obsoleto. El objetivo de las organizaciones sigue siendo la búsqueda de una ventaja competitiva, entendida como tal, la superioridad o mejoría respecto a otro, determinada por cómo somos percibidos por el cliente. En el entorno actual, la capacidad de producción ha dejado de ser una ventaja competitiva. En estas circunstancias, aprender más rápido que los competidores puede ser la única ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Si nos centramos en el mercado agrario, los factores más relevantes que deben considerar las empresas de este sector, y como no las Cooperativas Agrarias son:

- La creciente internacionalización de la economía que hace que pierdan peso los mercados regionales en favor del mercado mundial.
- Los cambios en los consumidores que demandan, cada vez en mayor medida, determinados productos agroalimentarios.
- La creciente incorporación de la tecnología y la investigación a la actividad agraria.
- Los procesos de concentración localizados en las últimas actividades de la cadena agroalimentaria, que dejan en manos de pocas empresas su control.

- Por último, el sector agrícola se ve afectado especialmente por la reforma de la Organización Común de Mercados (OCM) de la que se derivan una serie de repercusiones:
 - a. eliminación del precio de intervención
 - b. cambios en los criterios para el establecimiento de las ayudas
 - c. eliminación de las ayudas a los pequeños agricultores
 - d. el establecimiento de una Cantidad Máxima Garantizada (CMG) por país

El análisis estratégico de las Cooperativas Agrarias supone también considerar aspectos internos de las mismas. En este sentido, podemos destacar dos tipos de deficiencias que poseen las Cooperativas Agrarias:

A - Deficiencias estructurales internas - Las deficiencias más importantes que podemos destacar de las cooperativas agrarias son, entre otras, las siguientes:

1- Escasa participación de las cooperativas en la comercialización de sus productos, lo que ha impedido que éstas interioricen una parte importante del valor añadido que genera dicho proceso: este incremento de valor ha fluído hacia determinadas empresas (algunas de ellas en manos de grandes grupos multinacionales). La mayoría de las cooperativas sólo han abordado las actividades de recepción del fruto, transformación, almacenamiento y venta a granel a otras empresas, permaneciendo, en general, ausente de las restantes fases de la cadena agroalimentaria.

Por lo tanto, son entidades que no están orientadas al mercado final por lo que desconocen qué se demanda realmente en dicho mercado: una tónica en

las empresas cooperativas ha sido su orientación productivista en la que lo importante ha sido la cantidad y no la calidad.

2 - Excesiva atomización empresarial supone una debilidad para el sector cooperativo. Los inconvenientes de ser pequeños son de todos conocidos, *la falta de capacidad para la negociación, el escaso aprovechamiento de las economías de escala y la imposibilidad de obtener volúmenes de producción con calidades homogéneas.*

3 - Entre los socios no existe mentalidad empresarial: suele existir una gran despreocupación de todo lo referente a la gestión de la cooperativa, interesándole sólo sus liquidaciones.

B - Deficiencias organizativas – estas deficiencias organizativas que constituyen verdaderos impedimentos al desarrollo del sector:

1 - Los socios no cumplen con sus deberes como socios, al mismo tiempo que no hacen uso de sus derechos: Los socios, por norma general, no acuden a las asambleas ordinarias y mucho menos, a las asambleas extraordinarias.

2 - La participación activa del socio en su cooperativa es prácticamente nula: esta conducta pasiva, en la que el desinterés y la dejadez es indicativa de que los socios ven a la cooperativa más como una empresa que les presta un servicio que como una empresa de la que son copropietarios.

3 - Las Asambleas deberían ser órganos de decisión, aunque la escasa asistencia de los socios a éstas las dejan vacías de contenido, transfiriendo ese poder de decisión al Consejo Rector. A pesar de esto, los socios siguen

ejerciendo gran influencia en el Consejo Rector: a través de su comportamiento, de las manifestaciones que realizan en ámbitos distintos a la cooperativa y llevando a cabo acciones visiblemente contradictorias a las normas impuestas por sus representantes.

4 - Las cooperativas se caracterizan por tener una estructura de gestión monista: la gestión la realiza el Consejo Rector, siendo muy bajo el porcentaje de cooperativas en manos de profesionales: El Consejo Rector sigue realizando una doble función: administrar y representar a la cooperativa.

5 - El perfil del Consejo Rector, con frecuencia, no corresponde al de los directivos y, sin embargo, son los que desempeñan las labores de administración de la sociedad. Por norma general, los presidentes poseen una edad avanzada, tienen más de una ocupación, la mayoría de ellos no poseen la formación adecuada para la dirección de empresas, no perciben, por lo general remuneración a su labor, son objeto de críticas por parte de los socios.

6 - Finalmente, los problemas financieros son bien conocidos en las sociedades cooperativas. El reparto del beneficio a través de la fórmula del excedente nulo, ha hecho que estas empresas se descapitalicen, hasta tal punto que muchas de ellas han pasado por graves apuros financieros. Además, esta falta de autofinanciación obliga a estas sociedades a buscar recursos fuera, lo que las sitúa en una posición deudora.

Aplicación de Estrategias de Cooperación Empresarial en las Cooperativas Agrarias

Dada la complicada situación del entorno y las principales deficiencias estructurales y organizativas que sufren las Cooperativas Agrarias es patente la dificultad que supone, para una cooperativa, afrontar el futuro en solitario.

“Sólo un cooperativismo plenamente integrado en los escalones más próximos al consumidor, puede vertebrar al sistema agroalimentario y generar la dinámica que proporcione las condiciones de productividad y los ingresos adecuados a los agricultores en el contexto de una economía moderna” (Caballero, 1995).

En definitiva, son necesarios procesos de cooperación empresarial a través de los cuales se pueda aglutinar mayor volumen de producción y mejorar su poder de negociación en el mercado, diversificar los productos, conseguir una apertura hacia nuevos mercados, concentrar la demanda de los factores, contratar servicios de forma asociada, acometer nuevos procesos de industrialización, mejorar la gestión empresarial, alcanzar una mayor profesionalización, conseguir mejores condiciones financieras, mayores economías de escala, mejorar el dominio de las nuevas tecnologías, etc.: se trata de compartir costes, riesgos, información, etc.

La cooperación entre cooperativas constituye uno de los principios idiosincráticos más importantes, en el que se ven reflejados valores fundamentales del cooperativismo como la ayuda mutua y la solidaridad.

En el Congreso de la ACI de Manchester en 1995 este principio se enunció de la siguiente manera: “las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, regionales, nacionales e internacionales”.

Las actividades de intercooperación pueden ser de dos tipos (Vargas, 1995):

- **Gremial:** asociacionismo cooperativo: uniones, Federaciones, Confederaciones y el Consejo Regional de Economía Social de Castilla-La Mancha.
- **Económico-Empresarial:** Cooperativas integrales, Cooperativas de Segundo o ulterior grado y otras formas de agrupación.

En general, los procesos de concentración empresarial se acometen para lograr determinadas sinergias, ya sean en el ámbito productivo, comercial, financiero y/o administrativo. En el caso particular de las sociedades cooperativas agrarias las finalidades de la concentración empresarial se pueden analizar desde dos puntos de vista:

A.-La estructura competitiva de los mercados agroalimentarios. Respecto a las fuerzas que la determinan, puede proporcionar:

Un incremento del poder de negociación frente a suministradores y a clientes.

Un fortalecimiento de la posición frente a la competencia.

B.-La cadena agroalimentaria. Según sus diferentes eslabones:

Mejorar el aprovisionamiento de *inputs* y la prestación de servicios a los socios.

Introducir mejoras en la fase de producción agraria.

Mejorar la comercialización.

Son múltiples las fórmulas que se pueden adoptar para conseguir esta concentración económico–empresarial, teniendo presente que la elección de un tipo de concentración u

otro no puede hacerse a espaldas de los socios, que al fin y al cabo, son quienes van a tener que hacer frente a todo el proceso de cooperación.

De entre todas las fórmulas de concentración, podemos destacar las siguientes:

1 – La Fusión - supone una vinculación patrimonial entre las entidades afectadas. Se puede considerar que la fusión de cooperativas podría resultar útil, ya que con ella se podrían superar las limitaciones relativas a la pequeña dimensión de las cooperativas, el problema de la obtención de las economías de escala, el mejor aprovechamiento de las instalaciones productivas, etc.

La fusión de cooperativas supone que el grado de vinculación entre ellas alcanza el máximo nivel, pues se produce la total integración económica y jurídica de las entidades participantes: supone la desaparición económica y jurídica de las entidades primigenias y el surgimiento de una única nueva sociedad (Alfonso, 2004).

Ahora bien, el marcado carácter individualista de los socios y de las sociedades cooperativas y el propio principio de intercooperación, implica la continuidad de las entidades que cooperan, por lo que choca frontalmente con la filosofía de la fusión de empresas, lo que hace que no se pueda considerar como la solución más adecuada. Desde el prisma cooperativo, la fusión de cooperativas no cabe dentro del ámbito de la integración cooperativa, pues con ella desaparecen las cooperativas originarias: la fusión supone la concentración en la unidad mientras que la integración cooperativa sería la concentración en la pluralidad (Alfonso, 2004).

La legislación cooperativa actual ha ampliado considerablemente las posibilidades de la fusión cooperativa, permitiendo que se pueda realizar entre entidades cooperativas (fusión homogénea) y entre cooperativas y no cooperativas (fusión heterogénea).

La Ley 27/1999 de Cooperativas, define a la fusión “cuando dos cooperativas se fusionan en una nueva, o son absorbidas por otra preexistente, quedarán disueltas, aunque no entrarán en liquidación, y sus patrimonios y socios pasarán a la sociedad nueva o absorbente, que asumirá los derechos y obligaciones de las sociedades disueltas. Los fondos sociales, obligatorios o voluntarios, de las sociedades disueltas, pasarán a integrarse en los de igual clase de la sociedad cooperativa o absorbente”.

Por lo tanto, la fusión es un tipo de concentración empresarial en la que dos o más sociedades transmiten su patrimonio a una sociedad preexistente o a una de nueva creación, implicando la extinción legal de las primeras y su transferencia como realidad empresarial a favor de la segunda (Meliá, 2004).

Son múltiples las razones que las cooperativas pueden tener en cuenta para optar por la fusión cooperativa como fórmula de concentración empresarial. Entre otras encontramos las siguientes:

1. Una de las razones más importantes para proceder a la fusión de dos o más cooperativas es la generación de valor de la nueva entidad por encima del valor individual de las sociedades existentes con anterioridad.
2. El proceso de fusión permite que las cooperativas que se agrupan logren una mejora en su posición de mercado en relación con sus competidores debido a que se aprovechan mejor las complementariedades derivadas de la posesión conjunta de recursos físicos (proceso productivo, capacidad de producción, etc.), recursos tecnológicos, redes de distribución, acceso a diferentes mercados, etc. En definitiva, la cooperativa fusionada permitiría explotar de manera más eficiente los diferentes recursos que si lo hiciesen cada una de las cooperativas por separado.

3. La fusión de cooperativas pueden suponer una forma para proceder a la reestructuración de actividades desarrolladas por las cooperativas implicadas, procediéndose al abandono de aquellas actividades que aportan un escaso valor. Se podría proceder a una reasignación de recursos según el nivel de participación de cada actividad en el valor total de la empresa creada.

2 – Las Cooperativas de Segundo o Ulterior Grado – se trata de la fórmula sin vinculación patrimonial más específica del mundo cooperativo y de mayor arraigo. La finalidad fundamental con la que se crean este tipo de organizaciones es obtener un mayor volumen de producción y así lograr una mejor situación competitiva en el mercado.

Los resultados que se han conseguido con el cooperativismo de segundo grado son una mejora en la gestión provocada por una mayor formación del personal, mejor gestión financiera, mayor profesionalización, mejora en la gestión contable, informatización de las estructuras, etc.

Sin embargo, y debido a la excesiva atomización del sector, el cooperativismo de segundo grado resulta insuficiente.

Además, si analizamos el comportamiento de las cooperativas de segundo grado observamos que éstas no han contribuido a paliar las deficiencias del sector, ya que no se ha producido el cambio cualitativo necesario en relación con la orientación al mercado y la profesionalización del mundo cooperativo.

Por tanto, a pesar del importante grado de implantación y desarrollo del cooperativismo de segundo grado, no es suficiente para abordar el desarrollo de las cooperativas, para que éstas aumenten su participación en los mercados y operen de forma competitiva, garantizando así su futuro.

3 – Los grupos cooperativos - Siguiendo a Fernández (2004) “un grupo empresarial es un conjunto de empresas jurídicamente independientes pero sometidas, al menos de nominalmente, a un centro decisor común”. Es decir, que las empresas integradas, individualmente consideradas, pierden autonomía a favor de un órgano decisor, al que se le faculta para adoptar decisiones de tipo corporativo.

Si nos centramos en el grupo cooperativo, diremos, siguiendo a Chaves (2004) que estamos ante un grupo cooperativo cuando la entidad o coalición de entidades que ocupan la posición dominante y beneficiaria en el grupo son cooperativas y además, su comportamiento se rige por los principios de interés de los socios o/y de la colectividad, primacía de la persona o del trabajo y adopción de decisiones democrática.

La mayoría de los grupos cooperativos se crea por que una serie de empresas cooperativas decide agruparse libremente y establecen la forma de colaboración que desean. Dicho grupo cooperativo posee una estructura común, que se sustenta a partir de la cesión de facultades desde las sociedades cooperativas originarias y en la adopción de decisiones que afectan a dichas cooperativas originarias.

La cuestión central en el análisis de los grupos cooperativos es concretar las razones que provocan su aparición. Según Fernández (2004) podemos destacar tres tipos de causas que justifican la creación de grupos cooperativos:

1. razón de financiación – la creación de grupos permite que éste obtenga más recursos financieros y en mejores condiciones, ya que puede ofrecer más información y mejores garantías, superando las reticencias de las instituciones financieras. Además, el grupo puede redistribuir los recursos generados por sus empresas, canalizando los excedentes hacia aquellos proyectos de inversión más rentables.

2. ventajas de tamaño – con el grupo es claro que se logra un aumento de la dimensión empresarial. Dicho aumento supone la obtención de economías de escala asociadas a cualquier actividad de la cadena de valor. Además, las empresas integradas en un grupo combinan flexibilidad y eficiencia: cada empresa puede conservar su tamaño reducido y su propia autonomía, pero suman esfuerzos con el que logran economías de escala. Por otro lado, con el grupo es posible lograr un aumento del poder de mercado y, con ello, obtener las ventajas que otorga dicha posición en el mercado (mejora de la posición frente a los competidores, mejora de las condiciones de negociación con los proveedores y los clientes, mayores posibilidades de innovación, acceso a los canales de distribución, etc.)
3. explotación de interrelaciones – los grupos permiten la obtención de sinergias derivadas de la utilización común de recursos y capacidades de las empresas participantes. La cuestión estriba en compartir recursos y capacidades relevantes entre las empresas y difíciles de imitar.

4 – La concentración empresarial, agrupaciones, acuerdos, alianzas, etc. Puesto que el cooperativismo de segundo grado es insuficiente para abordar con éxito el desarrollo integral de las Cooperativas, es necesario establecer estructuras empresariales con base cooperativa para aglutinar intereses, esfuerzos, capacidades comerciales, etc.

La utilización de estrategias de cooperación o de alianzas estratégicas por parte de las empresas se generalizó en la décadas de los ochenta, por lo que se convirtió en un tema de gran interés para los diferentes investigadores. La importancia en la realidad empresarial de las alianzas fue tal que autores como Dunning (1995) han denominado al sistema económico actual como “*capitalismo de las alianzas*”.

Como consecuencia del interés que ha suscitado este tema, podemos encontrar en la literatura múltiples definiciones de cooperación. Así, los acuerdos de colaboración o alianzas

estratégicas son “acuerdos con un horizonte temporal de largo plazo, entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y recursos” (Gulati, 1998). Son acuerdos que interrelacionan empresas con el objeto de lograr mayores ventajas competitivas y mantenerlas en el tiempo, siendo aquélla mejor opción para ello que la actuación autónoma o la fusión (Fernández, 1991; García Canal, 1991). Otros autores van más allá, añadiendo que para que el acuerdo de cooperación tenga un carácter estratégico las empresas que colaboran deben seguir siendo autónomas, es decir, deben seguir siendo autónomas, compartiendo los beneficios de la misma y el control sobre los resultados de las actividades asignadas a cada parte durante la vigencia del acuerdo. Se establecerá una contribución mutua y continua en áreas estratégicas claves, terminando la relación una vez que se ha conseguido el objetivo del mismo (Menguzzato, 1992; Mockler, 2000; Peña et. al, 2002).

García-Canal (1992) define la cooperación como “aquellas acciones consistentes y deliberadas realizadas por dos o más empresas, entre las que no existe una relación de subordinación, que optan por coordinar sus interdependencias a través de mecanismos que incluyen mayores garantías que la realización de mercado sin que instaure entre ellas una relación jerárquica”.

Para Gulati (1998) las alianzas estratégicas son acuerdos o contratos voluntarios entre empresas que implican intercambio, compartimiento o desarrollo conjunto de productos, tecnologías o servicios, pudiendo ser el resultado de un amplio abanico de motivos y objetivos, tomando distintas formas y pudiendo establecerse de forma vertical u horizontal.

Stuart (2000) establece que dos compañías o más pueden establecer acuerdos de cooperación cuando cada uno posee un valor añadido en una etapa de la cadena de valor y de forma conjunta pueden mejorar su posición competitiva al realizar su actividad de forma más eficiente.

Podemos concluir, después de este breve repaso de las diferentes definiciones, con la siguiente definición de acuerdo o alianza, como el conjunto de contratos voluntarios que se pueden establecer entre dos o más empresas independientes, con horizonte temporal de medio y largo plazo, que implican el intercambio o el compartimiento de recursos y capacidades o incluso el desarrollo de unos nuevos.

Para evaluar la necesidad o no de establecer alianzas estratégicas o acuerdos de colaboración las empresas deben tomar como referencia sus características, los atributos de los potenciales socios y como influirá su interrelación en los resultados empresariales. Con estos acuerdos las empresas intervinientes lograrán un equilibrio entre la necesidad de propiedad y control, que les otorga el patrimonio del que son únicas propietarias, y el deseo (necesidad) de mayor grado de flexibilidad en las acciones que le conduzcan al éxito empresarial, que no es posible alcanzar de manera aislada (Montoso y Ortiz, 2003).

Para evaluar la necesidad o no de establecer alianzas estratégicas o acuerdos de colaboración las empresas deben tomar como referencia sus características, los atributos de los potenciales socios y como influirá su interrelación en los resultados empresariales. Con estos acuerdos las empresas intervinientes lograrán un equilibrio entre la necesidad de propiedad y control, que les otorga el patrimonio del que son únicas propietarias, y el deseo (necesidad) de mayor grado de flexibilidad en las acciones que le conduzcan al éxito empresarial, que no es posible alcanzar de manera aislada (Montoro y Ortiz, 2003).

Son múltiples las razones que se aducen para justificar la necesidad de desarrollar estrategias de cooperación, teniendo en cuenta que la cooperación entre empresas persigue la consecución de un objetivo no alcanzable de forma individual o al menos no con el mismo grado de eficiencia. Según Stuart (2000) la expectativa de generación de beneficios para las empresas participantes en la alianza es un motivo más que suficiente para llevarla a cabo.

No cabe duda que existen multitud de motivos y de objetivos para que una empresa decida poner en marcha una estrategia de cooperación (Koza y Lewin, 1998).

Bayona, García Marco y Huerta (2000) establecen dos grandes motivos para llevar a cabo alianzas:

1. los ligados a la tecnología (reducir y compartir costes en I+D)
2. los vinculados al mercado (creación y penetración en nuevos mercados o productos)

Dos de los factores más relevantes para las empresas a la hora de firmar una alianza con otras empresas son, por un lado, la existencia de tecnologías complementarias y, por otro, su alto coste. A lo anterior se debe añadir que los cambios tecnológicos son cada vez más rápidos y frecuentes, que las innovaciones tecnológicas son cada vez más importantes y que la tecnología se está volviendo un factor clave.

El Know-how es un activo específico, intangible y normalmente indisociable de la empresa que lo posee. Dicho activo puede ser compartido por varias empresas o ser adquirido por una de ellas. Dentro del know-how se sitúan un amplio conglomerado de activos, como las que hacen referencia a actividades de investigación y desarrollo, cartera de clientes, conocimientos del mercado, sistemas de management, sistemas de distribución, etc. La cooperación en este caso persigue el que dos o más empresas puedan compartir sus know-how logrando un efecto sinérgico positivo.

El acceso a los mercados es otra de las principales razones para la cooperación en la que una de las empresas conoce el mercado al que la otra desea acceder.

La búsqueda de apoyos financieros y la reducción del riesgo financiero. Las alianzas están formando para el desarrollo de nuevos productos que necesitan grandes inversiones.

En estos casos, la necesidad de una empresa que ayude a financiar estos proyectos se traduce en una posible cooperación. Esta financiación compartida permite además una reducción del riesgo asociado al proyecto. Es en estos casos cuando las sociedades de capital riesgo (venture-capital) adquieren un fuerte protagonismo permitiendo mediante su cooperación el desarrollo de nuevos productos, de nuevas actividades.

Endurecimiento de la competencia. El incremento de la competencia, sobre todo en sectores maduros, en los que el estancamiento e incluso la reducción de la demanda hace todavía más notorio el endurecimiento de las condiciones bajo las cuales las empresas compiten, han conducido a muchas empresas a plantearse alguna forma de cooperación con competidores, lo que reduce la competencia y hace más factible la supervivencia de las empresas.

Las empresas que colaboran pueden lograr los objetivos que persiguen a través de los siguientes aspectos:

1. la complementariedad de activos es posible lograrlo a través del acceso a recursos y capacidades más complejas que la empresa no posee o bien a través del desarrollo de proyectos y estrategias con los recursos y capacidades de los socios.
2. la reducción de costes/aumento de la eficiencia, que se puede lograr a través de economías de escala, alcance o aprendizaje, de la coordinación de actividades y capacidades complementarias, del hecho de compartir costes y riesgos de grandes inversiones, y de la eliminación o reducción de los costes de transacción alcanzando o manteniendo, al mismo tiempo, una alta flexibilidad.
3. aumentar el poder competitivo a través del incremento del poder negociador como consecuencia del tamaño, del establecimiento de acuerdos colusivos y del establecimiento de estándares comerciales o tecnológicos.

4. el acceso a recursos o capacidades y transferencia de conocimiento mediante el acceso a una variedad mayor de tecnologías que están convergiendo en una industria, acceso a recursos o capacidades que no pueden ser transferidos eficientemente a través del mercado, y la transferencia de conocimiento.
5. la entrada a nuevos mercados o negocios a través del acceso al conocimiento del mercado a través de la colaboración con aliados locales, el acceso a conocimiento tecnológico a través de la colaboración con empresas ya posicionadas en una industria, la reducción de incertidumbre.
6. el Aprendizaje mediante el conocimiento de las características de un mercado, el aprendizaje de conocimiento tácito, el aprendizaje de conocimiento tecnológico, aprender a cooperar y nuevas habilidades.
7. Motivos institucionales a través de la imitación de las acciones exitosas de otras empresas y de incentivos a cooperar por parte de instituciones públicas.
8. Orientación estratégica mediante el desarrollo de otras opciones estratégicas no alcanzables de forma aislada: diversificación, internacionalización, la obtención de sinergias y la mejora de reputación, imagen y prestigio.

Conclusiones

El entorno actual en el que operan las Cooperativas Agrarias se caracteriza por ser complejo, cambiante, turbulento, etc. Este hecho supone que las Cooperativas Agrarias deban buscar nuevas alternativas para poder competir en ese entorno explorador-creativo. Dichas alternativas pasan por crear entidades de mayor dimensión con las que poder lograr mejoras sustanciales en la gestión.

Es posible crear entidades de mayor dimensión a partir de estrategias de cooperación o de integración. Según el objetivo que se persiga y de las necesidades que se pretendan cubrir, caben tres alternativas de cooperación:

- La creación de una nueva empresa a través de la fusión de varias. Este tipo de estrategia supone la vinculación patrimonial de las empresas precedentes, que desaparecen. Con las nuevas regulaciones legales del cooperativismo (tanto en la Ley Estatal como en las sucesivas leyes autonómicas) esta forma de cooperación se ha flexibilizado mucho, al permitir la fusión entre Cooperativas y empresas no cooperativas. En todo caso, la fusión puede ser una opción estratégica idónea para lograr economías de escala, acceso a nuevos mercados, a canales de distribución, proceder a una reestructuración de actividades, etc. El problema viene de la rigidez de esta alternativa en caso de no lograr los anteriores objetivos.
- La creación de una Cooperativas de Segundo Grado. Se trata de la fórmula de cooperación más específica y más utilizada en el mundo cooperativo. Con este tipo de alternativa no es necesario que se produzca una vinculación patrimonial: es decir, las Cooperativas integrantes no desaparecen: las Cooperativas de Primer Grado siguen teniendo personalidad jurídica propia. Con esta nueva entidad se pretende mejorar la situación competitiva de las empresas participantes en el mercado. Ahora bien, en la práctica, el Cooperativismo de Segundo Grado no ha dado los resultados esperados, debido sobre todo a que no ha cambiado la orientación de las Cooperativas: sigue prevaleciendo una orientación productivista.
- Establecer estructuras empresariales con base cooperativa capaces de aglutinar intereses, esfuerzos, etc. Las alianzas se pueden establecer entre Cooperativas y empresas no cooperativas con el objetivo de lograr mayores ventajas competitivas y mantenerlas en el tiempo. En la mayoría de las ocasiones se firman acuerdos de cooperación para reducir y/o compartir costes de I+D o bien para crear nuevos mercados y/o productos. El éxito de la cooperación proviene de la capacidad que da a las empresas para adaptarse mejor a las condiciones del entorno.

Bibliografía

Alfonso, R. Posibilidades y regulación de los procesos de integración en España (cooperativas de segundo grado, grupos cooperativos, fusiones). En: Integración empresarial cooperativa. Posibilidades, ventajas e inconvenientes. Ponencias del II Coloquio ibérico de Cooperativismo y Economía Social, Ciriec-España, 2004, pp. 19-42.

Bayona, C; García –Marco, T y Huerta, E. Situación de la Cooperación en I+D en España con Universidades y Centros de Investigación, Documento de Trabajo, 45/2000.

Caballero, V. El asociacionismo y la vertebración del sistema agroalimentario, Revista española de Economía Agraria, nº 173, julio-septiembre, 1995, pp.281-311.

Chaves, R. La evolución de los grupos cooperativos: trayectorias autorreforzantes y defenerativas. En: Integración empresarial cooperativa. Posibilidades, ventajas e inconvenientes. Ponencias del II Coloquio ibérico de Cooperativismo y Economía Social, Ciriec-España, 2004, pp. 185-200.

De Geus, A. The Living Company, Boston, Harvard Business School Press, 1997.

Dunning, J. H. Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism, Journal of International Business Studies, 1995, vol. 26 nº 3.pp.461-491.

Fernández, E. La cooperación empresarial, Información Comercial Española, 1991, nº 693, pp.25-38.

Fernández, F. los grupos de la economía social. El caso español. En: Integración empresarial cooperativa. Posibilidades, ventajas e inconvenientes. Ponencias del II Coloquio ibérico de Cooperativismo y Economía Social, Ciriec-España, 2004, pp. 143-160.

García Canal, E. La cooperación interempresarial en España: características de los acuerdos suscritos entre 1986 y 1989, Economía Industrial, 1992, nº 314, pp. 113-122.

García Canal, E. Acuerdos de cooperación entre empresas en España. 1986-1989. Análisis desde la Economía de la Organización, 1991, Tesis Doctorales, Universidad de Oviedo, Oviedo.

Gulati, R. Alliances and networks, Strategic Management Journal, 1998, vol.19, pp. 293-317.

Koza, M. P. y Lewin, A. Y. The co-evolution of estrategia alliances, 1998, vol. 9, nº 3, pp.255-264.

Meliá, E La integración cooperativa. Cooperativas de segundo grado versus procesos de fusión. En: Integración empresarial cooperativa. Posibilidades, ventajas e inconvenientes. Ponencias del II Coloquio ibérico de Cooperativismo y Economía Social, Ciriec-España, 2004, pp. 105-117.

Menguzzatto, M. La cooperación: una alternativa para la empresa de los 90, Revista de Organización y Dirección, 1992, octubre-noviembre, pp. 54-62.

Mockler, R. J. Multinacional strategic alliances, John Wuley and Sons, 2000.

Montoso, m. A. y Ortiz Urbina, M. La diversificación a través de acuerdos de cooperación: En: XIII Congreso Nacional de ACEDE, Salamanca, 2003.

Peña, I y Aranguren, M.J. Transferencia de conocimiento mediante acuerdos de colaboración, Economía Industrial, nº 346, 2002, pp.67-80.

Stuart, T. E. Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-tecnology industry, Strategic Manegement Journal, vol. 21, 2000, pp.791-811.

Vargas, A. Claves para el desarrollo del Cooperativismo agrario. Concentración empresarial y asociacionismo, 1995, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Huelva, Huelva.