

REDES DE EMPRESAS: PROPUESTA DE CRECIMIENTO EXTERNO PARA LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

POR
M.^a JOSÉ CABALEIRO CASAL*

RESUMEN

Las sociedades cooperativas llevan a cabo procesos de crecimiento empresarial para alcanzar el tamaño suficiente para lograr los objetivos de eficiencia y eficacia, orientados hacia la satisfacción de las necesidades de sus socios. La base de la cultura empresarial de estas sociedades se encuentra en la aplicación de los principios cooperativos que, aplicados al ámbito de la organización, confieren determinadas particularidades que representan una buena aptitud para su integración mediante relaciones de cooperación empresarial.

Con base en todo ello, en este trabajo se propone el seguimiento de estrategias de intercooperación por medio de la utilización del modelo en red, analizando las ventajas de la integración de empresas de participación a través de estrategias de crecimiento sin vinculación patrimonial.

SUMMARY

The cooperative societies carry out enterprises growth processes to reach the enough size to achieve the efficiency and effectiveness objectives, guided toward the satisfaction of the needs of its associates. The base of the enterprise culture of these societies is the application of the cooperative principles that, applied to the organization area, confer some particularities that represent a good aptitude for its integration through relationships of enterprise cooperation.

On this bases, in this work is proposed the following-up of inter-cooperation strategies by the implantation of the model in net, analyzing the advan-

* Profesora del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Vigo. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Vigo. Investigadora de la Escuela de Estudios Cooperativos.

tages of the integration of companies of participation through growth strategies without patrimonial link.

1. INTRODUCCIÓN

La sociedad cooperativa es una empresa de participación cuyo objetivo último es la satisfacción de las necesidades de sus socios. Para alcanzar este objetivo, teniendo en cuenta que debe competir en el mercado en igualdad de condiciones que el resto de empresas, necesita acometer procesos de expansión. Asimismo, la aplicación del principio cooperativo de intercooperación conlleva la necesidad de realizar procesos de concentración. Por ello, el seguimiento de estrategias de crecimiento empresarial en las sociedades cooperativas tiene un doble origen: la aplicación del principio empresarial del crecimiento y la puesta en práctica del principio de *cooperación entre cooperativas*¹.

Respecto al primero, la empresa, inicialmente, aumenta su tamaño siguiendo estrategias de crecimiento natural o crecimiento interno, proceso impulsado por la puesta en práctica del principio de adhesión voluntaria y abierta, que puede realizarse de forma integrada en la estructura previa o mediante la incorporación de secciones diversas en la misma arquitectura empresarial. Sin embargo, existen límites a este crecimiento relacionados, básicamente, con una mayor dificultad de coordinación, que provocan la necesidad de acometer procesos de crecimiento externo para alcanzar el tamaño deseado. Es precisamente cuando se aborda esta alternativa cuando se utiliza la segunda de las vías planteadas, es decir, la aplicación del principio de intercooperación.

«Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales»².

La concentración empresarial en sí puede realizarse a través de diferentes vías, buscando su coherencia y adaptabilidad a cada situación. En este trabajo, se propone el seguimiento de estrategias de

¹ GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, Carlos. *La concentración económico-empresarial (los conglomerados) de Sociedades Cooperativas*, XIX Congreso Internacional del CIRIEC, Valencia, 1992, p. 419-442, p. 420.

² ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL. Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la Identidad Cooperativa. En: *Anuario de Estudios Cooperativos*. Bilbao: Universidad de Deusto, 1995, p. 73-75, p. 75.

concentración utilizando fórmulas sin vinculación patrimonial, es decir, se plantea la cooperación empresarial como alternativa para las sociedades cooperativas, en aras a potenciar su carácter de empresa de participación y la aplicación de los valores contenidos en los principios cooperativos, todo ello sin perder su independencia y su carácter de empresa gestionada democráticamente.

2. COOPERACIÓN EMPRESARIAL: EL CONCEPTO DE RED

Las empresas necesitan adaptarse a los cambios que constantemente se producen y que afectan a la generación y obtención de los resultados empresariales. Este hecho conlleva, en muchos casos, la necesaria transformación de su estructura organizativa, tarea que puede resultar más o menos laboriosa y/o gravosa, en función de la situación previa. La consecución del objetivo empresarial de crecimiento, manteniendo una estructura dinámica y, por tanto, preparada para acometer movimientos de adaptación al entorno, presupone la existencia de un sistema empresarial flexible. Es por ello que en estos casos parece más adecuado seguir una estrategia de crecimiento mediante acuerdos de cooperación, en detrimento de actitudes de concentración con vinculación patrimonial.

Atendiendo a una de las acepciones que el Diccionario de la Real Academia propone para cooperación, *ésta es el conjunto o trabazón de cosas que obran a favor o en contra de un fin o de un intento*³. Aplicando la definición al ámbito empresarial, la cooperación de empresas puede entenderse como la acción conjunta que tiene por finalidad alcanzar un objetivo común. Y en este sentido, las empresas llevan a cabo acuerdos de cooperación siempre y cuando los resultados obtenidos conjuntamente superen a los que generan de forma individual. Sin embargo, no se trata de una estrategia empresarial aplicable de forma indiscriminada a todo tipo de empresas y en cualquier situación, por lo que su utilización ha de ser minuciosamente estudiada para comprobar que se dan aquellos factores que condicionan el éxito de estas relaciones⁴, evitando los importantes problemas que generarían acuerdos indebidos.

³ DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA DE LA LENGUA. Vigésima primera edición. Madrid: Editorial Espasa Calpe, Tomo I, 1994.

⁴ A este respecto véase:

MONTORO SÁNCHEZ, M.^a Ángeles. Factores organizativos determinantes del éxito de la cooperación entre empresas. Una aplicación en acuerdos internacionales de investigación y desarrollo. En: *X Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE)*, Oviedo, 2000.

Desde comienzos de la década de los años 90 se ha puesto de manifiesto un significativo interés por el campo de la cooperación empresarial, tanto en ámbito académico como desde el punto de vista empírico. En el área de la teoría económica es destacable la aportación de la Teoría de los Costes de Transacción, que define a la empresa como el mecanismo que sustituye al mercado como forma de intercambio, al objeto de reducir o eliminar los costes de las transacciones, respecto a los que se producirían al operar directamente a través del primero (COASE)⁵. A partir de la Teoría de Coase, su ampliación ha sido realizada por numerosos autores, siendo destacable la aportación de Williamson, que identifica a los acuerdos de cooperación como estructuras híbridas entre el mercado y la empresa⁶.

Los acuerdos de cooperación son, por tanto, una forma de crecimiento alternativa al crecimiento interno, pudiendo ser calificada como crecimiento externo que, si a su vez se clasifica atendiendo a la modalidad jurídica (fusiones y absorciones, participaciones en capital y cooperación empresarial)⁷, la cooperación puede quedar definida como una forma de crecimiento externo sin vinculación patrimonial⁸.

La práctica empresarial ha ido, en este caso, por delante de las tesis teóricas. Las empresas están cambiando sus políticas de crecimiento económico, orientándose hacia la descentralización de la actividad, mediante acuerdos de cooperación que les permite alcanzar mayor flexibilidad, es decir, se tiende a acometer procesos de concentración sin centralización⁹. Se trata de un cambio de orientación en las estrategias de concentración, conjugando las variables tamaño y eficiencia empresarial. De este modo, surgen estructuras cada vez más complejas basadas en la cooperación, algunas de las cuales adoptan la forma de red.

Una red de empresas puede definirse como un sistema en el que se producen vínculos de cooperación para la actuación en conjunto¹⁰.

⁵ COASE, R. H. *La empresa, el mercado y la ley*, traducción de: CONCOME Y BOREL, Guillermo. Madrid: Alianza Editorial, 1994, p. 35.

⁶ Para un mayor detalle, véase: MENGUZZATO BOULARD, M., y RENAU PIQUERAS, J. J.: Estrategias de empresa y teoría de los costes de transacción. *Revista Económica del ICE*, octubre 1995, n. 746, p. 7-24.

⁷ BUENO CAMPOS, Eduardo. *Dirección estratégica de la empresa: Metodología, técnicas y casos*. Madrid: Pirámide, 1993, p. 298.

⁸ Algunos autores consideran integradas en este grupo de relaciones a las participaciones minoritarias en capital al objeto de llevar a cabo un acuerdo.

⁹ BENNETT, Harrison. *La empresa que viene*, Barcelona: Ed. Paidós Ibérica, 1997, p. 20. Traducción de Guillermo Sánchez.

¹⁰ GARCÍA CANAL, Esteban. El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas. *Revista de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, n. 3, 1996, p. 109-132, p. 120.

Su consideración como una forma de organización empresarial con características propias se debe a que se trata de un tipo de integración económica en la que las transacciones no se realizan ni de forma discreta, es decir, mediante operaciones puntuales, ni a través del canal administrativo, sino mediante redes de empresas que, recíprocamente comprometidas, llevan a cabo acciones que les benefician mutuamente¹¹. Es decir, a pesar de que se sustenta en los acuerdos de cooperación, no se ciñe exclusivamente a ellos, pues el entramado que forman las empresas que actúan en red puede quedar definido como un sistema con los siguientes rasgos definitorios¹²:

- Se trata de un conjunto de empresas entre las que se produce una relación de subordinación.
- Se relacionan mediante un conjunto de acuerdos de cooperación.
- Se produce una interdependencia simbiótica entre los integrantes, siendo complementarios más que competidores.
- Se comportan como una unidad con capacidad para actuar conjuntamente.
- Se rigen mediante un consenso normativo que introduce estabilidad al sistema y que es fruto de las sucesivas negociaciones entre los miembros.

Asimismo, una red de empresas no puede ser creada inmediatamente, surge de la consolidación de múltiples acuerdos de cooperación previos, cuya evolución histórica permite consolidar el conjunto de vínculos cooperativos que los sustentan¹³. El éxito de una red está, por tanto, condicionado al buen desarrollo de los acuerdos que la han propiciado.

2.1. Objetivos de la concentración a través del modelo en red

Los objetivos para la integración empresarial a través del modelo en red son básicamente dos:

El crecimiento empresarial. Como cualquier otra modalidad de concentración, a través de las relaciones en red las empresas pretenden beneficiarse de los mejores resultados que supone tener mayor tamaño. Al

¹¹ POWEL, Walter. *Neither Market nor Hierarchy: Network Forms Of organization. Research in Organizational Behavior*, vol. 12, 1990, p. 295-336, p. 303.

¹² GARCÍA CANAL, Esteban. *Acuerdos de cooperación entre empresas en España, 1986-1989: Análisis desde la Economía de la organización*. Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo, 1991.

¹³ *Ibidem*.

mismo tiempo, intentan reducir, en la medida de lo posible, los inconvenientes que conllevan las grandes estructuras integradas, convirtiéndose en un sistema abierto en interacción constante con el entorno¹⁴.

La red es un sistema que, por estar configurado por la unión de empresas que, a la vez, mantienen su independencia, permite ser calificado como abierto. Por tanto, para que no se limite el objetivo de eficiencia en el sistema ni en cada una de las empresas que lo integran, debe mantenerse el equilibrio que haga posible su constante adaptación, todo ello a pesar de la variabilidad que opera en la red.

La flexibilidad de la organización. Los flujos que se producen en esta estructura son dinámicos y responden a las necesidades de cada momento, en lugar de a un plan estricto previamente establecido¹⁵. La flexibilidad trasladada a cada uno de los tres tipos de flujos que se producen en la empresa¹⁶ significa que:

- a) En lo referente a los flujos informativo-decisionales, la información cobra gran importancia, por cuanto se convierte en la base para la adaptación continua de las empresas a las necesidades de aquélla, que afectan al proceso de toma de decisiones en cada momento. En este sentido, la descentralización de ésta, al no depender todos los procesos de la misma gerencia, debe estar acompañada de una mayor cantidad y calidad de la información, dependiendo el éxito en estas relaciones empresariales de la rápida y fluida interconexión en el ciclo información-decisión.
- b) En lo relativo a los flujos reales, es en éstos en los que más se detectan las diferencias entre esta forma de organización y las restantes, dado que su flexibilidad funcional refleja una mayor facilidad para adaptar el proceso productivo a las necesidades de la demanda, sin que sea preciso llevar a cabo importantes inversiones, ya que se trata de empresas que operan a través de la descentralización de las operaciones¹⁷.

¹⁴ NADLER, David A.; TUSHMAN, Michael L. Diseñar organizaciones bien adaptadas: un sistema para comprender las nuevas arquitecturas. En: NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S. *Arquitectura Organizativa: El diseño de la organización cambiante*. Barcelona: Ediciones Granica, 1994, p. 71-95, p. 76 y ss.

¹⁵ GERSTEIN, Marc S. De las burocracias mecánicas a las redes de organizaciones: un viaje arquitectónico. En: NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S. *Arquitectura Organizativa: El diseño de la organización cambiante*. Barcelona: Ediciones Granica, 1994, p. 31-69, p. 62.

¹⁶ GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, Carlos. El problema de la doble condición de los socios-trabajadores (socios-proveedores y socios-consumidores) ante la gerencia de la empresa cooperativa. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, n.º 56 y 57, 1988-1989, p. 83-121, p. 87.

¹⁷ BENNETT, Harrison. *Opus cit.*, 1997, p. 141.

- c) Por último, los flujos financieros se benefician de los resultados positivos que supone la flexibilidad. Al igual que en el proceso real, la aplicación del sistema en red conduce a la reducción de las fuentes de financiación que serían necesarias si se mantuviesen grandes inmovilizados en la empresa. Asimismo, se trasladan a estos flujos las consecuencias positivas obtenidas en el ciclo de explotación, que revierten finalmente en el conjunto de los flujos reales.

A pesar de las posibles ventajas de la red, surge un inconveniente relacionado con los aspectos sociales cuando esta forma de integración se realiza por empresas capitalistas convencionales. Las grandes multinacionales, en búsqueda de una mayor flexibilidad, están llevando a cabo procesos de reorganización desde las estructuras jerárquicas hacia la subcontratación, mediante acuerdos de cooperación estables. Este hecho puede suponer una importante reducción en los salarios, así como la inestabilidad en el empleo para los trabajadores. Esta problemática, conocida como *el lado oscuro de la producción flexible*¹⁸, tiene su origen en la descentralización practicada por estas empresas que, a pesar de ello, mantienen el control sobre la red total resultante.

2.2. Elementos básicos a considerar para la formación de una red de empresas

El origen de una red, como se ha comentado, suele encontrarse en la consolidación de acuerdos de cooperación cuyos resultados positivos han fomentado la expansión y consolidación del sistema empresarial, hasta que se produce lo que se conoce como cierre de la red¹⁹. Para que este hecho tenga lugar, en las relaciones que lo provocan han de estar presentes un conjunto de acciones, actitudes o factores considerados básicos, tales como²⁰:

¹⁸ BENNETT, Harrison. *Opus cit.*, 1997, p. 201 y ss.

¹⁹ GACIA CANAL, Esteban. *Opus cit.*, 1996, p. 122.

²⁰ Extraídas de trabajos sobre las aportaciones de numerosos trabajos teóricos y prácticos sobre la cuestión, en los que se aborda desde la perspectiva de los acuerdos de cooperación y que, por tratarse de la base sobre la que se sustenta una red, pueden aplicarse en este caso. Véase:

ESCRIBÁ ESTEVE, Alejandro. *El comportamiento cooperativo. ¿Un elemento generador de confianza?* En: X Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE), Oviedo, 2000.

MONTORO SÁNCHEZ, M.^a Ángeles. *Opus cit.*

- La *confianza* o creencia de que cada uno de los partícipes actuará sin perjudicar a los restantes y beneficiándolos en la medida de lo posible, en función de los pactos realizados. Esta actitud conlleva una reducción del control que sería necesario de no cumplirse.
- El *compromiso*, es decir, la obligación entre socios de cumplir con lo convenido, explícita o implícitamente, al entrar en la red y que deviene en una expectativa de continuidad de la relación para la consecución de resultados a largo plazo.
- La *comunicación* o intercambio de información entre los integrantes, cuya cantidad y frecuencia definen la fuerza de la unión y evitan o mitigan los posibles conflictos que se pueden ir generando.
- La *coordinación* o modo de actuación conjunta, cuya eficiencia y eficacia condicionan las relaciones entre empresas, aumentando a medida que la red se consolida.
- El grado de *participación*, por cuanto mayor sea, más fácil resulta que cada uno de los socios satisfagan sus necesidades.

El adecuado nivel de todos estos factores permite la viabilidad de los acuerdos mediante la consolidación de los vínculos establecidos y, por tanto, de la red de empresas.

3. LA UTILIZACIÓN DE LA CONCENTRACIÓN EN RED POR LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

Una red de sociedades cooperativas es un sistema empresarial del que pueden extraerse resultados positivos, tanto para las unidades integrantes, como para la red resultante, ya que ambos se fundamentan en la cooperación. Esta afirmación se desprende del hecho de que son mayores las posibilidades de alcanzar los factores considerados básicos para el éxito de los acuerdos de cooperación en los que se sustenta la red, y por tanto su viabilidad futura, cuando las empresas que forman parte de ella son sociedades cooperativas, es decir, empresas de participación. Por otra parte, la integración en red permite una mayor y mejor aplicación de los principios que configuran la base en la que se sustenta la cultura empresarial de las sociedades cooperativas.

3.1. Las sociedades cooperativas cooperando en red

Las ventajas que incorpora al modelo en red su utilización por parte de las sociedades cooperativas se refieren a que pueden alcanzar el crecimiento deseado, logrando asimismo:

1. Reducir e incluso eliminar *el lado oscuro de la especialización flexible*. El carácter de empresa de participación le confiere a la sociedad cooperativa determinados matices respecto a las relaciones personales, que permite evitar *el lado oscuro de la especialización flexible* que se generaría en el caso de utilizar sociedades capitalistas convencionales. La autoayuda, la autorresponsabilidad, la democracia, la igualdad, la justicia y la solidaridad, son los valores intrínsecos a los principios cooperativos y las prácticas empresariales y, por tanto, están también presentes en los procesos de crecimiento de esta forma de hacer empresa.
2. Alcanzar los niveles adecuados en los factores que condicionan el éxito del proceso de consolidación y funcionamiento de la red, ya que:
 - a) *La confianza conlleva unas expectativas sobre el comportamiento de la otra parte*, expectativas que dependen de las características y comportamiento de la sociedad en situaciones similares, de la dependencia que la empresa tenga del acuerdo y de las *normas de equidad y reciprocidad* existentes en la cultura empresarial, siendo estas normas la base para que las empresas asuman un mayor riesgo al establecer los vínculos de cooperación²¹.

Las características y comportamiento de la empresa, así como su dependencia del acuerdo, son variables para las que estas sociedades pueden comportarse como cualquier otra. Sin embargo, respecto a las normas de reciprocidad y equidad propias de la cultura empresarial, están contenidas en los valores de la autoayuda y autorresponsabilidad, en los que las sociedades cooperativas fundamentan su actuación. Esto permite a las sociedades integrantes de la red operar en un ambiente de confianza que facilita la operatividad y continuidad del modelo.
 - b) El nivel de *compromiso* es consecuencia del anterior, es decir, del nivel de confianza alcanzado y, consecuentemente, es más fácil lograrlo cuando la red está compuesta por sociedades cooperativas, tal como se ha comentado. Además, la intercooperación es un principio que refuerza este factor clave en el éxito de la red.

²¹ ESCRIBÁ ESTEVE, Alejandro. *Opus cit.*, p. 3.

- c) La *comunicación* es necesaria para el buen fin de la operación de integración, pues de este modo se reducen los principales problemas que pueden surgir en los vínculos que sustentan los acuerdos de cooperación²², y en este sentido, la información es un principio en las sociedades cooperativas conjuntamente con la educación y la formación. La fluidez y continuidad de la comunicación interna necesaria en empresas que se fundamentan en la democracia económica puede trasladarse a las relaciones de intercooperación, tal como mantiene el quinto principio, en seguimiento de todos sus valores, en general, y el de la autorresponsabilidad, en particular.
- d) La flexibilidad y los cambios continuos propios de un modelo en red convierten a la *coordinación* en un factor clave, a la vez que de difícil consecución. En este sentido, la utilización de un sistema de gestión democrático, así como la especial configuración de su estructura organizativa basándose en ello, supone un importante bagaje en la coordinación para la toma de decisiones y su cumplimiento, sin utilizar el sistema de control propio de una empresa organizada jerárquicamente. Actuación que, tal como recogen los principios cooperativos, que han sido trasladados a las diversas leyes, se hace extensible a las formas de intercooperación utilizadas por el movimiento cooperativo.
- e) Las características que hacen de un modelo en red una estructura organizativa válida y con perspectivas de futuro sólo podrán mantenerse mediante la *participación* activa de las empresas implicadas. El carácter de empresa de participación, en general, y la aplicación de los principios de gestión democrática y participación económica de los socios, en particular, convierten a las sociedades cooperativas en una fórmula empresarial que se adapta perfectamente a las características del modelo en red, fomentando la consolidación de la participación en la entidad resultante del proceso de integración.

Resumiendo lo expuesto, en el siguiente cuadro se muestra la relación entre los factores básicos para el éxito de las relaciones en red y los valores y principios cooperativos.

²² MONTORO SÁNCHEZ, M.^a Ángeles. *Opus cit.*, p. 9.

TABLA 1
RELACIÓN ENTRE FACTORES DE ÉXITO
Y VALORES/PRINCIPIOS COOPERATIVOS

FACTORES	VALORES/PRINCIPIOS
Confianza	Autoayuda, Autorresponsabilidad/INTERCOOPERACIÓN
Compromiso	Autoayuda, Autorresponsabilidad/INTERCOOPERACIÓN
Comunicación	Autorresponsabilidad/EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN
Coordinación	Democracia/GESTIÓN DEMOCRÁTICA, INTERCOOPERACIÓN
Participación	GESTIÓN DEMOCRÁTICA, PARTICIPACIÓN ECONÓMICA ²³

3.2. La red en el desarrollo de las sociedades cooperativas²⁴

La utilización de un modelo en red tiene repercusiones favorables sobre el principio de intercooperación suponiendo, además, que la puesta en práctica de los restantes principios resulta más efectiva, ya que:

1. A pesar de que el principio de *adhesión voluntaria y abierta* tiene importantes efectos sobre el crecimiento interno más que sobre el externo, en los casos en que resulte contraproducente su aplicación por razones de rentabilidad y eficiencia empresarial, las relaciones en red pueden resultar una buena alternativa a la incorporación de nuevos socios, optando por la creación de una nueva empresa con la que la sociedad existente puede mantener acuerdos de colaboración tanto para iniciar la actividad como para su desarrollo posterior.
2. Es un hecho contrastado que resulta más fácil mantener el principio de *gestión democrática* en pequeñas y medianas empresas que en empresas de gran tamaño. Al operar siguiendo un modelo de crecimiento en red:
 - Se facilita la permanencia de las empresas existentes, por lo cual se pueden alcanzar las ventajas del mayor tamaño empresarial sin renunciar a las cualidades de las pequeñas, manteniéndose el valor de la democracia en las relaciones empresariales.

²³ En la participación están representados todos los valores cooperativos.

²⁴ CABALEARO CASAL, M.^a José. *La intercooperación entre sociedades cooperativas: su aplicación en el desarrollo rural integral de la Comunidad Autónoma de Galicia*. Tesis Doctoral, Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Universidad de Vigo, 2000.

- Se pueden evitar los problemas en el caso de producirse relaciones entre diferentes formas societarias, respecto a lo que supondría operar mediante concentración con vinculación patrimonial²⁵.
3. La participación del socio en más de uno de los flujos que en la empresa se producen puede ser considerado una forma de red intraempresa, confiriéndole esta práctica una experiencia en este terreno que puede servir de base para su aplicación a las relaciones entre empresas. Asimismo, los resultados generados por las relaciones en red revierten directamente en la empresa y, por tanto, su distribución al socio se efectúa tal como prevean los estatutos, siguiendo el principio de *participación económica*, exactamente igual que en el caso de los originados por el resto de la actividad.
 4. Los acuerdos de colaboración que se efectúan al operar a través de este sistema permiten mantener *la autonomía e independencia* de las empresas involucradas, puesto que no se produce pérdida del control de las mismas por parte de los socios.
 5. La flexibilidad, característica más destacable de las relaciones en red, facilita la adaptación de las actividades relacionadas con *la educación, la formación y la información*, a las necesidades que la empresa tenga en cada momento. La existencia de una sociedad cooperativa dedicada exclusivamente a estas actividades dentro de la red, puede resultar más rentable que su realización por cada una de las empresas de forma individual, dadas las importantes inversiones que estos procesos requieren.
 6. Las redes deberían ser muy comunes en el trabajo en el que los participantes tienen algún tipo de antecedente común en lo ético, geográfico, ideológico o profesional²⁶. En este sentido existe una clara interconexión entre la utilización eficaz de las redes y la aplicación del principio de interés por la comunidad, ya que las sociedades cooperativas se caracterizan por:
 - Un fuerte arraigamiento en la zona geográfica en la que están instaladas.
 - Una composición societaria generalmente homogénea en lo que se refiere a la actividad profesional desarrollada.

²⁵ BEL DURÁN, Paloma. *Las cooperativas agrarias en España: Análisis de los flujos financieros y de la concentración empresarial*. Madrid. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y CIRIEC-España, 1997, p. 459.

²⁶ POWEL, Walter. *Opus cit.*, 1990, p. 326.

- Una ética de grupo representada en la aplicación de los valores cooperativos.

Por ello, un conjunto de empresas que utiliza de forma eficiente el modelo en red, bajo la fórmula societaria de sociedad cooperativa, se convierte en la conjugación de factores que permite poner en práctica el principio de *interés por la comunidad*.

La aplicación del sentido finalista del principio de intercooperación, a través del modelo en red, desarrollado por sociedades cooperativas de diferentes clases, permite integrar las ventajas de la utilización de estas sociedades con las proporcionadas por este sistema de concentración, dando como resultado una red de empresas flexibles que opera en el mercado, aplicando un sistema de gestión democrático.

4. CONCLUSIONES

Las prácticas de cooperación empresarial se están convirtiendo en una alternativa viable a la concentración con vinculación patrimonial para las pequeñas y medianas empresas, así como una fórmula de descentralización de la producción para los grandes grupos industriales. Las sociedades cooperativas no son ajenas a este proceso, pues se ha de considerar que la cooperación entre cooperativas se ha desarrollado desde el nacimiento del movimiento cooperativo.

En este trabajo se propone la utilización del modelo en red entre sociedades cooperativas para alcanzar el objetivo del crecimiento y eficiencia empresarial. Todas y cada una de las consideraciones más abajo expuestas tienen sentido cuando se trata de lo que GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ²⁷ define como sociedades cooperativas de hecho, es decir, empresas de participación de hecho y no únicamente de derecho, sobre la base de los siguientes argumentos:

1. El modelo en red permite alcanzar mayor tamaño sin perder las ventajas de las pequeñas y medianas sociedades cooperativas, en cuanto a la que se considera la base de su funciona-

²⁷ GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, Carlos: Las sociedades cooperativas de derecho y las de hecho con arreglo a los valores y a los principios del Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional de Manchester en 1995: Especial referencia a las sociedades de responsabilidad limitada reguladas en España. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, n.º 61, 1995, p. 53-87.

miento, es decir, el carácter democrático de las relaciones económicas intraempresarial e interempresarial.

2. La utilización de esta forma de crecimiento redundante en una mayor y mejor aplicación de los principios cooperativos. La flexibilidad intrínseca a este modelo de concentración permite el crecimiento, manteniendo, e incluso potenciando, la cultura empresarial de las sociedades que lo componen. En este caso, dicha cultura proviene de la aplicación de los principios que conforman la base de su funcionamiento y que, por tanto se ven potenciados al incorporarse en las relaciones intercooperativas: la adhesión voluntaria y abierta puede complementarse con la creación de empresas operando en red, la gestión democrática se mantiene al evitar una gran estructura jerárquica; la participación económica se traslada a la red resultante del modelo; la autonomía e independencia están garantizadas en este tipo de relaciones; la educación, formación e información resultan más fáciles de llevar a la práctica teniendo en cuenta la flexibilidad operante en la red; el interés por la comunidad concuerda con la necesidad de que la red esté compuesta por unidades que tengan algo en común y, finalmente, la intercooperación es el fundamento de este tipo de procesos.
3. La integración de la red por estas sociedades permite alcanzar y mantener los elementos considerados clave en el éxito de los acuerdos de cooperación. El carácter de empresa de participación de la sociedad cooperativa la convierte en una forma societaria adecuada para alcanzarlos, puesto que la *confianza, el compromiso, la comunicación, la coordinación y la participación* son factores que están inmersos en la forma de operar de estas empresas, siendo la aplicación de los principios cooperativos el conducto a través del cual fluyen y están presentes en la cultura empresarial.
4. La cooperación empresarial de sociedades cooperativas a través del modelo en red permite reducir, e incluso eliminar, el efecto conocido como *lado oscuro de la producción flexible* por el hecho de tratarse de una sociedad de personas y no de capitales, en la que a los objetivos empresariales de eficiencia y eficacia en la gestión, para alcanzar la satisfacción de las necesidades de sus socios, se une la preocupación por los objetivos sociales. En este sentido, la aplicación del principio de interés por la comunidad es un claro exponente de la especial relación de la empresa con su entorno, que dificulta el desarrollo de los inconvenientes a los que hace referencia *el lado oscuro de la especialización flexible*.

Todas y cada una de estas reflexiones permiten concluir que, cuando la cooperación entre cooperativas se instrumenta mediante el modelo en red, se produce una relación biyectiva que potencia tanto el éxito de la red como el mantenimiento de los principios cooperativos.

5. BIBLIOGRAFÍA

- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL. Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la Identidad Cooperativa. En: *Anuario de Estudios Cooperativos*. Bilbao: Universidad de Deusto, 1995, p. 73-75.
- BEL DURÁN, Paloma. *Las cooperativas agrarias en España: Análisis de los flujos financieros y de la concentración empresarial*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y CIRIEC-España, 1997.
- BENNETT, Harrison. *La empresa que viene*. Barcelona: Ed. Paidós Ibérica, 1997, p. 20. Traducción de Guillermo Sánchez.
- BUENO CAMPOS, Eduardo. *Dirección estratégica de la empresa: Metodología, técnicas y casos*. Madrid: Pirámide, 1993.
- CABALEIRO CASAL, M.^a José. *La intercooperación entre sociedades cooperativas: su aplicación en el desarrollo rural integral de la Comunidad Autónoma de Galicia*. Tesis Doctoral, Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Universidad de Vigo, 2000.
- COASE, R. H. *La empresa, el mercado y la ley*. Madrid: Alianza Editorial, 1994 (traducción de CONCOME Y BOREL, Guillermo).
- ESCRIBÁ ESTEVE, Alejandro. *El comportamiento cooperativo ¿Un elemento generador de confianza?* X Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE), Oviedo, 2000.
- GACIA CANAL, Esteban. *Acuerdos de cooperación entre empresas en España, 1986-1989: Análisis desde la Economía de la organización*. Tesis doctoral, Universidad de Oviedo, 1991.
- El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas. *Revista de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, n.º 3, 1996, pp. 109-132.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, Carlos. El problema de la doble condición de los socios-trabajadores (socios-proveedores y socios-consumidores) ante la gerencia de la empresa cooperativa. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, n.º 56 y 57, 1988-1989, p. 83-121.
- *La concentración económico-empresarial (los conglomerados) de Sociedades Cooperativas*. En: XIX Congreso Internacional del CIRIEC, Valencia, 1992, p. 419-442.
- Las sociedades cooperativas de derecho y las de hecho con arreglo a los valores y a los principios del Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional de Manchester en 1995: Especial referencia a las sociedades de responsabilidad limitada reguladas en España. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, n.º 61, p. 53-87, 1995.
- GERSTEIN, Marc S. De las burocracias mecánicas a las redes de organizaciones: un viaje arquitectónico. En: NADLER, David A.; GERSTEIN,

- Marc S. *Arquitectura Organizativa: El diseño de la organización cambiante*. Barcelona: Ediciones Granica, 1994, p. 31-69.
- MENGUZZATO BOULARD, M.; RENAU PIQUERAS, J. J.: Estrategias de empresa y teoría de los costes de transacción. *Revista Económica del ICE*, octubre 1995, n.º 746, p. 7-24.
- MONTORO SÁNCHEZ, M.^a Ángeles. Factores organizativos determinantes del éxito de la cooperación entre empresas. Una aplicación en acuerdos internacionales de investigación y desarrollo. En: *X Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE)*, Oviedo, 2000.
- NADLER, David A.; TUSHMAN, Michael L. Diseñar organizaciones bien adaptadas: un sistema para comprender las nuevas arquitecturas. En: *Arquitectura Organizativa: El diseño de la organización cambiante*. Barcelona: Ediciones Granica, 1994, p. 71-95.
- POWEL, Walter. *Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of organization*. *Research in Organizational Behavior*, vol.12, 1990, p. 295-336.
- REAL ACADEMIA DE LA LENGUA. *Diccionario de la Real Academia de la Lengua*. Vigésima primera edición. Madrid: Espasa Calpe, Tomo I, 1994.