



# ***Respuestas Cooperativas a un escenario de crisis***

2012  
D. José Ignacio Gárate, presidente de Oinarri, Sociedad de Garantía Recíproca

Año  
Internacional de las  
**Cooperativas**

Santander, 20 de abril de 2012

Buenos días, es un honor para mí tener la oportunidad de dirigirme hoy a este foro representativo de las Cooperativas de trabajo asociado de España. Por ello quiero agradecer a COCETA y a su Presidente Juan Antonio Pedreño y a su Directora Paloma Arroyo que me hayan brindado esta ocasión precisamente en el Año Internacional de las Cooperativas y espero no defraudarles.

La pregunta a la que espero responder esta mañana es ¿Tienen mejores y más eficaces respuestas las Cooperativas a las situaciones de crisis?

Y puedo anticipar la respuesta, **tajantemente SI** y lo afirmo por experiencia propia:

Por una razón muy específica de las Cooperativas de trabajo asociado y que no se repite en ningún otro tipo de sociedad mercantil. Los trabajadores son los únicos empresarios y tienen la plena propiedad:

- En la gestión
- En los resultados
- Y en el capital

Consecuentemente están plenamente legitimadas para la adopción de medidas de ajuste, por muy duras que puedan resultar en el plano personal, en beneficio de la comunidad cooperativa y en defensa de sus puestos de trabajo. Digo legitimadas porque superada la crisis los mismos trabajadores serán los beneficiarios de las situaciones de bonanza y desarrollo empresarial. Superando las situaciones de ajuste y siendo acreedores a la riqueza generada.

En mi opinión en la última Reforma Laboral promulgada por el Estado, ante la grave situación generalizada de la economía Española, se ha perdido una gran oportunidad para aprovechar la crisis y combinar flexibilidad del mercado laboral con la promoción de la participación de los trabajadores, para conseguir empresas más eficientes y acorde con el nuevo paradigma de relaciones sociales del siglo XXI.

## Principios y valores

Para que una Cooperativa pueda afrontar y superar una situación de crisis de mercado o global, es necesario que previamente se gestione habitualmente como una verdadera sociedad de personas al servicio de las personas. Poniendo en práctica, en el día a día, el ADN cooperativo, representado por los Principios actualizados por la ACI (Alianza Cooperativa Internacional) en 1995, entre los que destacaría:

- Gestión democrática
- Formación e información
- Cooperación entre cooperativas

Con la vivencia de valores que permitan un sentimiento de pertenencia a una organización que satisfice la trascendencia del proyecto personal de sus socios trabajadores. Entre los que me permito destacar:

- Solidaridad
- Generosidad
- Participación
- Innovación

Y con un Modelo de Gestión:

- Fundamentado en los Principios Básicos y valores Cooperativos
- Con personas que cooperan en un proyecto compartido
- Que se han dotado de una organización democrática
- Para desarrollar una Empresa excelente y conseguir resultados socio empresariales

## Empresa excelente

También es necesario que en las épocas de vacas gordas, previas a una nueva situación de crisis, se persiga la excelencia con una gestión soportada en la:

- Estrategia: Reflexión largo, actualizada anualmente con la visión del corto plazo
- Innovación: Entendida globalmente: Tecnológica y de gestión
- Internacionalización: Exportación e implantaciones productivas
- Formación permanente: Cooperativa y profesional
- Conocimiento: Motivación, reconocimiento y puesta en común
- Participación
- Trabajo en equipo y trabajo activo en los Órganos de Gobierno para los que se pueda ser elegido.

# Cooperativas

## Crisis

Por mi muy bien que gestionemos nuestras cooperativas nos puede sobrevenir una situación de crisis, de mercado o global, como la que estamos padeciendo en los últimos cuatro años. Y es en estas circunstancias es donde debe prevalecer la anticipación en la toma de medidas, **para evitar sangrías financieras que incluso pueden poner en peligro su posible aplicación posterior.**

Los ajustes practicados con anticipación resultan mucho más efectivos y generan mayor confianza tanto entre los propios socios trabajadores de la cooperativa como entre los partners externos:

- Entidades financiadoras
- Clientes
- Proveedores
- Comunidad

## Las medidas de ajuste

Las de **corto plazo o inmediatas**: Que precisamente son las que solo pueden adoptarse con rapidez y flexibilidad en una sociedad cooperativa, como pueden ser las orientadas a:

- Reducción de gastos de personal
- Reducción de gastos financieros
- Recapitalización de la cooperativa

Las de **medio o largo plazo**: No por requerir de un mayor tiempo para su implantación y por ser de aplicación a todo tipo de empresas se deben ignorar

- Tendentes a mejorar la cuenta de resultados
- Tendentes a mejorar la liquidez
- Reestructuración de pasivos financieros

## Reducción de gastos de personal

### Mediante gestión de la plantilla

Incremento del calendario laboral Sin incrementar el nivel retributivo anual, en la práctica supone una reducción del coste de la hora trabajada

Reducción del calendario laboral, Reduciendo en la misma proporción la retribución anual, en la práctica supone una adecuación a la carga de trabajo real sin generar desempleo

Calendario móvil Que permita desplazar horas pagadas pero no trabajadas en un periodo (trimestre o semestre) al periodo siguiente,

- Siempre que la evolución de la cartera de pedidos permita la recuperación de estas horas pendientes de trabajar
- Las horas **no** recuperadas en el periodo siguiente o en los dos periodos siguientes deben ser compensadas económicamente por el socio a la cooperativa

Reubicación de socios En el caso de Grupos Cooperativos (Corporación MONDRAGON) se pueden compensar las demandas de empleo de unas cooperativas con los excedentes de otras. Requiere de una gestión generosa tanto por parte de la cooperativa cedente como por la receptora. La reubicación puede ser temporal o definitiva

### Mediante la contención del nivel retributivo

- Manteniendo el nivel retributivo del año anterior
- Reduciendo el nivel retributivo en la medida necesaria para defender la cuenta de resultados
- Renunciando a una parte o a la totalidad de las pagas extraordinarias, las dos pagas extraordinarias habituales representan un 14% de la retribución anual

## Reducción de gastos financieros

Mediante la contención de los intereses pagados al capital. Es aconsejable que además de una limitación al tipo de interés con el que retribuye a los capitales de los socios, se ponga una segunda limitación en el sentido de que nunca puedan absorber más del 50% de los excedentes anuales generados antes de la retribución al capital.

## Recapitalización de la cooperativa

Dentro de las limitadas capacidades familiares de los socios trabajadores se pueden emplear diferentes fórmulas de capitalización:

- Capitalización de los interés devengados por el capital
- Capitalización de pagas extras
- Aportaciones voluntarias
- Condiciones preferentes de rentabilidad y liquidez
- Ampliaciones de capital

2012  
Año  
Internacional de las  
Cooperativas

## Las de medio o largo plazo

### Tendientes a mejorar la cuenta de resultados

- Ampliación de mercados (Internacionalización)
- Reconversión del catálogo (Innovación)
- Nuevos servicios complementarios
- Reducción precios de compra: Nuevos proveedores, Países de low cost...
- Mejoras de gestión
  - Por procesos
  - Por proyectos

### Tendientes a mejorar la liquidez

- Rigurosa contención de inversiones
  - Atendiendo al plazo de recuperación
  - En coherencia con la estrategia a medio - largo plazo
- Desinversión de activos ociosos
- Reducción de cuentas a cobrar
  - Reducción de plazos de cobro
  - Gestión rigurosa de morosos
- Reducción de almacenes
  - Suelen esconder cantidades ingentes de tesorería bloqueada
  - Fabricación contra pedido
  - Compras dinámicas
- Ampliación plazos de pago a proveedores: Atemperando los pagos a las condiciones de cobro a clientes
- Reestructuración de pasivos financieros: Ajuste de la carga de los préstamos y créditos a las nuevas expectativas realistas de generación futura de cash flow
- Habitualmente un proceso de reestructuración de pasivos precisa de un mayor compromiso de los propios socios trabajadores como propietarios



## Grupos Cooperativos

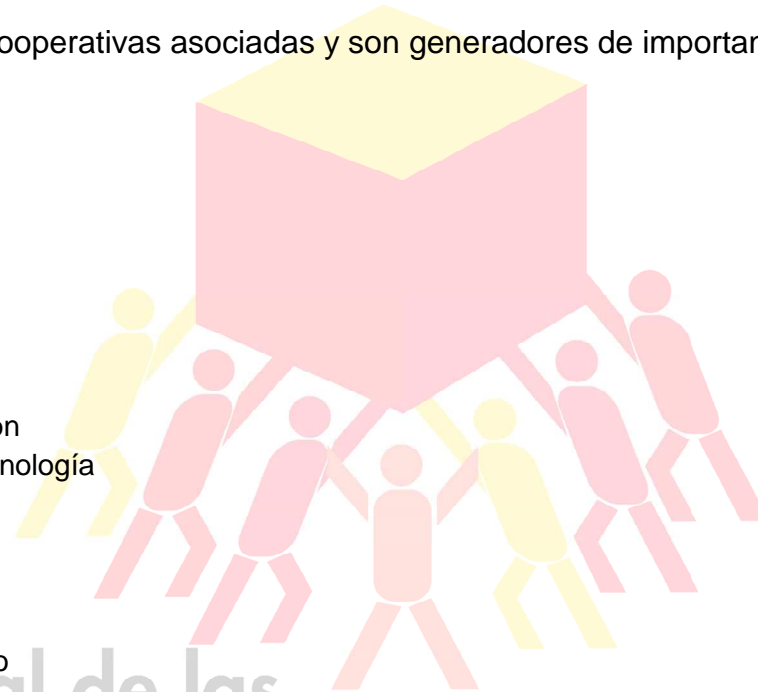
La formación de Grupos Cooperativos refuerza a sus cooperativas asociadas y son generadores de importantes sinergias en ámbitos como:

- Formación permanente
  - Cooperativa
  - Profesional
- Innovación
  - Centros de investigación
  - Planes de ciencia y tecnología
  - Polos de innovación
- Instrumentos de financiación
  - Cooperativas de crédito
  - Fondos de capital riesgo
  - Sociedades de garantía recíprocas
    - OINARRI
- Provisión social
  - Mejora asistencia sanitaria
  - Fondo de pensiones
  - Gestión intercooperativa del desempleo

2012

Año  
Internacional de las

Cooperativas



- Gestión
  - Imagen corporativa
  - Relaciones institucionales
  - Modelo de gestión
  - Reflexión estratégica
  - Desarrollo directivo
  - Acompañamiento internacional
  - Cobertura de riesgos
  - Información económica
    - CEPREDE
  
- Intercooperación y Solidaridad
  - Reconversión de resultados
  - Préstamos intercooperativos
  - Promoción intercooperativa
  - Gestión agregada de los COFIP

 **2012**  
Año  
Internacional de las  
**Cooperativas**

## Conclusiones

Espero haberos convencido que las cooperativas tienen una mayor capacidad de ajuste y anticipación ante las situaciones de crisis y en consecuencia una singular vocación por la defensa del puesto de trabajo de sus socios.

Igualmente de la necesidad de adoptar decisiones con anticipación y con realismo, construyendo el futuro acorde con el proyecto empresarial.

Y finalmente la oportunidad de generación de sinergias y de intercooperación que se deriva de la creación de Grupos Cooperativos.

En definitiva, quisiera dejaros un mensaje positivo, en estos tiempos de zozobras

***Con un trabajo compartido, con muchos esfuerzos y con algunos sacrificios,  
se puede convertir una crisis en una gran oportunidad.***

Muchas gracias por vuestra atención y me pongo a vuestra disposición para cuantas preguntas consideréis oportunas.

2012  
Año  
Internacional de las  
Cooperativas

Santander, a 20 de Abril de 2012.