



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y
Cooperativa, nº 27, diciembre 1997, pp. 7-21**

La teoría del ciclo de vida de los holdings y otros grupos o federaciones cooperativos

Robert Schediwy

Director del Departamento de Economía Pública y Cooperativa de la Cámara
Económica Federal de Austria. Ex profesor en las universidades de Viena y Webster

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN: 0213-8093. © 1997 CIRIEC-España
www.ciriec.es www.uv.es/recirtec

La Teoría del ciclo de vida de los holdings y otros grupos o federaciones cooperativos

Robert Schediwy

Director del Departamento de economía pública y cooperativa de la Cámara Económica Federal de Austria. Ex-profesor en las Universidades de Viena y Webster.

RESUMEN

En este artículo el autor urde, argumenta y respalda con evidencia empírica una serie de hipótesis que desarrollan su Teoría del ciclo de vida de los sistemas federativos de cooperativas. Según esta teoría, varias décadas después de la creación de un sistema federativo cooperativo, la disminución del compromiso ideológico en ese sistema y el incremento de la presión de la competencia tienden a generar una tensión institucional interna de tal magnitud en aquel que pueden ocasionar su fin como sistema federativo.

PALABRAS CLAVE: Holdings cooperativos, federaciones, evolución histórica, organizaciones, Austria, Teoría del ciclo de vida de organizaciones.

RÉSUMÉ

Dans cet article, l'auteur construit, argumente et soutient avec évidence empirique une série d'hypothèses qui développent sa Théorie du cycle de vie des systèmes fédératifs des coopératives. Selon cette théorie, plusieurs décades après la création d'un système coopératif, la diminution dans l'engagement idéologique de ce système et l'augmentation de la pression concurrentielle engendrent une tension interne au niveau institutionnel qui pourrait provoquer sa propre destruction.

MOTS CLES: Holdings coopératifs, fédérations, évolution historique, organisations, Autriche, Théorie du cycle de vie des organisations.

ABSTRACT

In this paper, the author proposes, argues and maintains with empirical evidence a number of hypothesis on which his Theory of the life cycle of cooperative federative systems is based. According to this theory, some decades after the creation of a cooperative federative system, the decrease of the ideological commitment and the increase of the competitiveness pressure tend to generate an institutional tension that can produce its end as a federative system.

KEY WORDS: Cooperative holdings, federations, historical evolution, organizations, Austria, theory of organizations' life cycle.

Traducción del artículo de M^a José Miquel y Rafael Chaves. Revisión Rafael Chaves

1.- Introducción

Al analizar el actual panorama de las organizaciones de cooperativas, federaciones o similares, es posible identificar las siguientes tendencias generales:

- 1) Las tensiones internas de las organizaciones federativas tienden a aumentar a medida que su sistema de valores predominante pierde importancia con el tiempo.
- 2) El equilibrio de poder dentro de la organización federativa no se mantiene estable durante períodos prolongados de tiempo.
- 3) El proceso de pérdida de valores y de concentración disminuye potencialmente el peso de las instituciones centrales aumentando el de sus socios de mayor tamaño y con menor contenido ideológico.
- 4) Las instituciones centrales de las organizaciones federativas están haciendo frente a una tendencia secular de erosión de su poder – a menos que sean capaces de crecer con mucha mayor rapidez que sus organizaciones asociadas de manera que éstas dependan económicamente de las primeras.
- 5) La estrategia racional básica de las organizaciones para mejorar su posición dentro del reparto de poder federativo se basa en que su crecimiento se produzca con mayor rapidez que el de la organización central (principalmente a través de fusiones), así como en la máxima independencia económica posible – de manera que sus servicios se puedan comparar con otros servicios similares existentes en el mercado – una comparación que puede resultar molesta para la organización central en algunos casos.
- 6) Las soluciones de los holdings pueden aparecer muy pronto en las organizaciones centrales. En esos casos, son indicativas de la existencia de una autoridad central relativamente fuerte.
- 7) El tamaño y la importancia del holding central no revisten mucha importancia en relación con la dinámica del sistema (véase punto 4).
- 8) Las soluciones basadas en los holdings son extremadamente importantes tras la pérdida total del contenido ideológico en los casos de:
 - a) superfusiones (y creación de divisiones);

b) entidades aisladas de carácter cooperativo o mutuo que intentan mantener una fachada tradicional pero que quieren acceder plenamente a los mercados de capital y/o al control jerárquico de otras filiales.

El objeto de este artículo radica en estudiar en detalle estas tendencias, urdiendo los elementos de una teoría del ciclo de la vida de los holdings y otros grupos o federaciones cooperativos.

2.- Evolución reciente de los sistemas federativos cooperativos en Europa

Durante los últimos años, varios sistemas federativos de cooperativas y de instituciones similares han colapsado económicamente o han sido abandonados debido a que su viabilidad económica se ha puesto seriamente en entredicho y/o por sus conflictos institucionales internos.

Para citar unos pocos ejemplos: en el ámbito de las cooperativas de consumo, los sistemas federativos se han sustituido por diferentes tipos de superfusiones como es el caso de Konsum en Austria (1978), EKA en Finlandia (1983) y KF en Suecia (1991-92) – normalmente en circunstancias en las que a la mayoría de los participantes de la fusión no les quedaba otra opción que agruparse en torno a las últimas instituciones del sistema que aún disponían de recursos económicos a su disposición.

En Francia, en 1985-86, tuvo lugar un suceso aún más dramático: todo un sistema federativo se desintegró prácticamente (ya que el grupo de socios que se encontraban en mejores condiciones llevó a la bancarrota a los menos operativos al mismo tiempo que dismantelaron las instituciones centrales que habían servido de apoyo a los segundos). En Alemania se produjo una catástrofe diferente pero de similar magnitud: una complicada fusión (Coop AG), que había sido rechazada por la mayoría de sus socios de mejores condiciones, se tuvo que disolver tras un fracaso económico con tintes delictivos. En Austria, Konsum colapsó definitivamente en 1995 (fue el mayor caso de bancarrota desde 1945). Otras formas menos espectaculares de transformación de sistemas cooperativos pueden incluir el refuerzo de una autoridad central casi jerárquica como es el caso de Coop Suiza – bajo la presión competitiva de otro grupo formalmente cooperativo pero con una organización casi jerárquica, el MIGROS.

Esta evolución no se limita al ámbito de las cooperativas de consumo. El incremento de la competencia y de la liberalización del mercado han producido prácticamente el colapso de las redes federativas tradicionales en el ámbito de las cooperativas de productos lácteos de varios países – con enormes cooperativas regionales situadas en torno a grandes metrópolis urbanas que expulsan del

mercado (u obligan a realizar fusiones apresuradas) a sus hermanas menos operativas tras cancelar los monopolios regionales de distribución. En Austria, se está operando una dramática reestructuración de este tipo a raíz de su integración en la Unión Europea.

Se ha producido una evolución similar en el ámbito de las cajas de ahorros que han establecido tradicionalmente redes federativas muy parecidas a las federaciones cooperativas y en donde las principales sociedades de mayor tamaño también parecen desarrollar una tendencia a "devorar" a las instituciones centrales (para la consternación de las cajas de ahorros más pequeñas). Este mismo fenómeno se puede aplicar al sector cooperativo de crédito y agrícola de Raiffeisen que, en muchos países, está atravesando una fase muy difícil en la que los intentos de dominación jerárquica por parte de las instituciones centrales se enfrenta a las demandas de mayor independencia expresadas por parte de instituciones de mayor tamaño y seguridad tanto a nivel primario como secundario.

3.- La perspectiva de los conflictos de intereses internos

La teoría cooperativa alemana tradicional ha tendido a aceptar la realidad de los sistemas federativos cooperativos justificándolos en términos de servicio a sus miembros. Un ejemplo clásico de estos argumentos que defiende una visión armoniosa del status quo sería la posición de Holger Bonus(1988): "Las federaciones regionales deben estar controladas por cooperativas primarias a las que sirven y no por su federación central". Bonus considera que el típico sistema federativo de cooperativas es una mezcla de mercados y jerarquías, una forma híbrida según la definición de Williamson(1985). Esta característica se considera como parte del potencial de desarrollo de las cooperativas.

Sin embargo, algunos autores e investigadores jóvenes con experiencia de gestión en el ámbito cooperativo han hablado de forma bastante sincera sobre los problemas a los que deben enfrentarse los sistemas federativos cooperativos en la actualidad. Helmut Schierenbeck(1989) ha hablado sobre los nuevos retos, especialmente sobre la presión de los costes, que debe asumir un grupo relativamente descentralizado de bancos, el incremento progresivo de la competencia general y las tendencias a la fusión de la mayoría de sus competidores más importantes. Según Schierenbeck, las razones históricas que han producido un sistema de bancos cooperativos con tres niveles o bien ya no existen o se han debilitado considerablemente. En cuanto al servicio a las cooperativas primarias, volumen de facturación, estructura, riesgos de capital propio, liquidez y beneficios, Schierenbeck considera que un sistema con dos niveles y un único banco central para las cooperativas primarias resulta mucho más ventajoso.

En cuanto a *las relaciones de poder y la democracia cooperativa*, Schierenbeck admite que *el equilibrio de poder se vería alterado a costa de las cooperativas primarias*. El autor piensa que mediante una serie de medidas se podría reducir el riesgo para la democracia como, por ejemplo, a través de consejos regionales, etc.

Mientras que las ideas de Schierenbeck parecen proceder de las promovidas por el "Deutsche Genossenschaftsbank", el mayor banco del sector alemán de Raiffeisen y Volksbänken, algunos representantes de la cooperativas primarias de mayor tamaño tienen su propio punto de vista bastante diferenciado. Helmut Wagner(1988) declara de forma abierta que algunos de los principales representantes de las organizaciones primarias pero sobre todo de las secundarias, están cuestionando el punto de vista cooperativo tradicional. Debido a la elevada presión de la competencia en el sector bancario, cuestionan por ejemplo la posibilidad y necesidad de cualquier asistencia real de sus miembros en términos tradicionales. "Se está haciendo necesario equiparar el tratamiento que reciben los miembros con el de los demás". El interés en obtener elevados dividendos por las acciones de los socios es el último denominador común entre los socios. Queda muy poco espacio para un autogobierno democrático y para funciones honorarias electivas. Georg Reibert(1994), director de una cooperativa bancaria relativamente grande, formula este punto de vista desprovisto de ideología en términos suficientemente claros. Pide que su banco federativo regional, el WGZ-Bank, se "suscriba de forma progresiva a los principios de la economía de mercado también en lo referente a los bancos asociados". Por tanto, las cuentas de los bancos asociados deberían recibir un interés diferente dependiendo de cifra. Las diferencias de volumen registrables en otros ámbitos de negocios también se deberían reflejar en las condiciones. Reibert compara esta necesidad de diferenciación con la estructura de clientes de su propio banco: "No se podría permitir ofrecer a un cliente de primera categoría las mismas condiciones que a un cliente de tercera".

Procedente de una organización primaria de gran tamaño, Reibert declara: "Tan sólo los grandes socios crean las condiciones para mantener una posición competitiva en el mercado". Reibert explica el hecho de que su banco central regional aún esté ofreciendo un tratamiento relativamente preferencial a las pequeñas cooperativas asociadas por el principio de un hombre – un voto. "Las cooperativas pequeñas siguen siendo mayoría en las cooperativas primarias. Debido a que la asamblea general del banco regional WGZ aplica el principio de un hombre – un voto, este grupo aún puede ejercer presión en el banco central en caso de que el asunto se complique".

Un estudio realizado por la asesoría americana McKinsey ha subrayado el hecho de que las empresas con un volumen de ventas de entre 25 y 150 millones de marcos alemanes no utilizan los servicios del sector bancario cooperativo de la región del Sr. Reibert debido a las divergencias de interés entre las cooperativas primarias y las cooperativas regionales. Estos clientes que generalmente son demasiado grandes para las cooperativas primarias deberían utilizar los servicios conjuntos tanto de la cooperativa primaria como de su banco central. No obstante, las cooperativas primarias generalmente quieren dar servicio a estos clientes bajo su propia responsabilidad mientras que, en esos

casos, el banco central tiende a considerar a la cooperativa primaria más bien como un canal de captación. El WGZ– Bank ha establecido un principio de "subsidiariedad activa" en relación con los descubrimientos del citado informe McKinsey. La "subsidiariedad activa" significa que el banco central está buscando establecer contactos con las mayores empresas situadas en el territorio de los bancos primarios incluso en el caso de que ninguna cooperativa primaria se lo pida. Al prescindir de sus propias cooperativas primarias, el banco central puede captar nuevos clientes para el sector cooperativo en general. Sin embargo, Reibert se pregunta si este principio de "subsidiariedad activa" puede considerarse como subsidiariedad "real" en el sentido estricto del término.

Un joven autor, Walter Syndikus(1994), ha cuestionado abiertamente las diferencias entre "constitución formal" y "constitución real" de la democracia cooperativa porque los instrumentos de control para abandonar el sector, deponer y elegir nuevos directivos de las instituciones centrales y expresar críticas que podrían utilizarse para influenciar las instituciones centrales tan sólo son eficaces hasta cierto punto.

Esta polémica trajo consigo la constitución federativa (Verbundkonvention) que fue aprobada por el consejo alemán de los "Volkbanken und Raiffeisenverband" el 17 de diciembre de 1988, de manera que hizo posible la coexistencia del sistema de dos y tres niveles.

Una polémica similar en el sector de los bancos populares de Austria (tradicionalmente bastante descentralizado) produjo en 1991 la "constitución federativa" basada más o menos en el status quo existente. Se propuso una "superfusión", un "Volksbank Austria" o la adopción de un modelo de holding, pero todas estas posibilidades se descartaron debido a la tradicional constitución del poder y la responsabilidad "de abajo hacia arriba"(Hofinger, 1991).

4.- Hipótesis sobre las tendencias evolutivas de los sistemas cooperativos federativos

Mientras que la preocupación por el principio normativo bastante poco operativo del servicio a los socios no parece estimular la curiosidad en algunos de los aspectos más polémicos de la vida cooperativa, se han llevado a cabo últimamente varias investigaciones interesantes sobre las federaciones cooperativas, en particular las de Escandinavia. Autores como Willy Soegaard, Karin Jonnegard, Claes Svensson y Jerker Nilsson han hablado de forma bastante clara sobre los problemas actuales de las cooperativas respecto a la organización federativa (Soegaard, 1994).

Cuadro 1 Ciclo de vida de un movimiento federativo

1) FASE DE FUNDACION (actividad general en busca de un "centro")	MOVIMIENTO IDEOLOGICO O CARISMATICO, AUTENTICA SOLIDARIDAD SECTORIAL
2) FASE DE ASERTIVIDAD (con el centro como foco en los conflictos con el mundo exterior)	
3) FASE DE CONSOLIDACION (con un nivel de éxito dependiente del activismo agrupacionista del centro)	
4) PLURICENTRISMO OCULTO (a través de fusiones regionales o de intentos del centro de oponerse mediante propuestas de unificación y refuerzo de su autoridad que a menudo fracasan)	BUROCRATIZACION, PERIODO DE "ENFRIAMIENTO" IDEOLOGICO, SOLIDARIDAD SECTORIAL IMPUESTA
5) CONFLICTOS INTERNOS (conflictos de intereses entre los actores centrales y regionales así como conflictos interregionales – acentuados por las dificultades económicas)	
6) PLURICENTRISMO DECLARADO (con el peligro de que el centro se subsidiarice mediante la concentración de la propiedad)	PREDOMINIO DE LA LOGICA COMERCIAL, LOS SOCIOS FEDE- RATIVOS COMPARAN SUS SERVI- CIOS, RUPTURA DE LA SOLIDARIDAD
o SUPERFUSION (cuando la mayoría de los actores son demasiado débiles a nivel económico para llevar a cabo estrategias independientes)	
7) ESTABLECIMIENTO DE UNA O VARIAS ESTRUCTURAS JERARQUI- CAS (en vez de una federación)	
y/o COOPERACION IMPRECISA EN TERMINOS ECONOMICOS	

En nuestro propio trabajo sobre cooperativas de consumo (Brazda y Shediwy, 1989), nos hemos centrado en los problemas de las federaciones cooperativas, especialmente en relación con aquellos casos en los que se ha hecho necesario realizar cambios institucionales revolucionarios o en donde

los sistemas cooperativos federativos se han colapsado. Queremos ir un poco más allá y formular algunas hipótesis comprobables sobre los procesos evolutivos de los sistemas federativos de cooperativas, así como proceder de la taxonomía a una evaluación que pueda ser falsada. Nuestra hipótesis general se puede definir de la siguiente manera: "La disminución del compromiso ideológico y el incremento de la presión competitiva tienden a producir entre 80 y 100 años después de su fundación una tensión institucional intolerable en los sistemas federativos de cooperativas".

Esta hipótesis general se articula en torno a las siguientes hipótesis más específicas:

1) Las tensiones internas de las organizaciones federativas tienden a aumentar a medida que su sistema de valores predominante pierde importancia con el tiempo.

Comparto con Claes Svensson (1983), el conceder una gran relevancia a "la existencia de un sistema de valores predominante – una ideología – que agrupe a las organizaciones participantes". Sin embargo, debemos añadir que parece producirse un proceso de envejecimiento en el ciclo vital de las instituciones relacionado con la famosa distinción de Max Weber entre la fase "carismática" de un movimiento y su posterior burocratización. En vista de la evolución de los años 80 y 90, parece producirse un proceso definitivo en el tiempo en las organizaciones federativas que crecen, florecen y se deterioran, un fenómeno que no se ha discutido abiertamente en la literatura cooperativa, probablemente porque resulta delicado analizar este proceso cuando las organizaciones que se deterioran aún suministran de forma sustancial fondos a la investigación cooperativa.

2) El equilibrio de poder dentro de la organización federativa no se mantiene estable durante períodos prolongados de tiempo.

Sus instituciones centrales tienden a ser más fuertes:

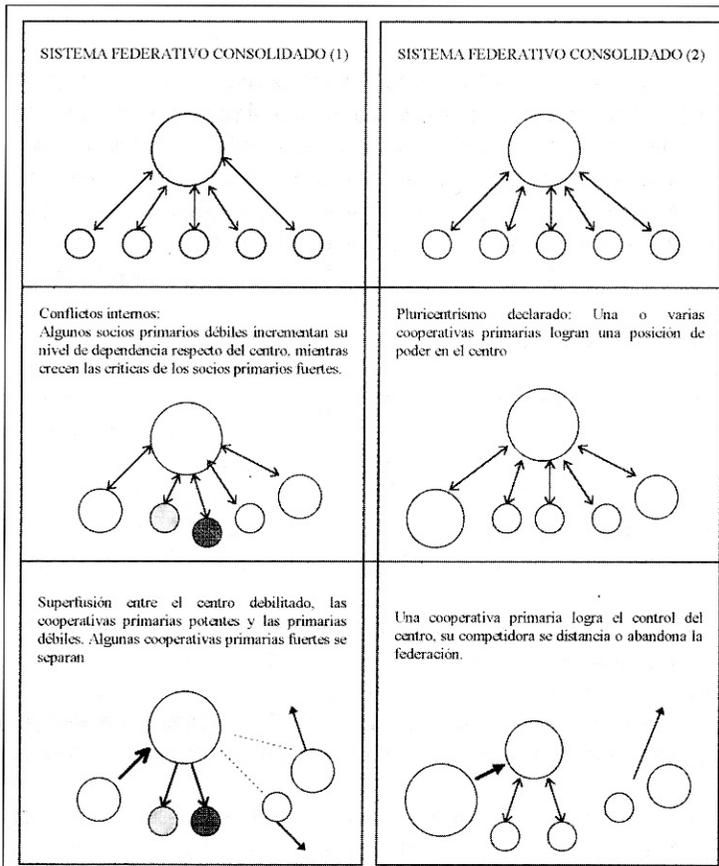
- cuando la ideología del sector federado se encuentra en su mejor momento (una oposición ideológica desde el exterior también ayuda), lo que suele coincidir con el período inicial de las organizaciones federativas...
- cuando el tamaño de las instituciones centrales respecto al tamaño medio de sus organizaciones asociadas es mayor...
- cuanto mejor es la situación económica de la institución central comparada con la de sus organizaciones asociadas.

3) El proceso de pérdida de valores y de concentración disminuye potencialmente el peso de las instituciones centrales aumentando el de sus socios de mayor tamaño y con menor contenido ideológico.

Es obvio que una organización federativa que no participa en "batallas gloriosas" contra enemigos exteriores corre el peligro de perder cohesión interna.

También es obvio que las organizaciones con socios extremadamente poderosos son mucho más eficaces a la hora de que se tengan en cuenta sus derechos de propietarios en las instituciones centrales que una multitud de pequeños socios. Al contrario que los consejos de administración de las cooperativas primarias que pueden verse controladas por gestores ya que muchas veces son "extraños" los que asumen su propiedad, como por ejemplo políticos, representantes de los sindicatos, etc., este "vacío" no se produce en las juntas de las organizaciones secundarias y terciarias en donde los miembros de la junta son expertos en economía.

Ilustración 1 Dos evoluciones alternativas en las fases finales de una federación cooperativa



4) Las instituciones centrales de las organizaciones federativas están haciendo frente a una tendencia secular de erosión de su poder – a menos que sean capaces de crecer con mucha mayor rapidez que sus organizaciones asociadas de manera que éstas dependan económicamente de las primeras.

Hay una amplia evidencia empírica del "activismo" de las instituciones centrales de las organizaciones federativas que debe entenderse al menos parcialmente en términos del deseo de mejorar su posición dentro del juego de poder interno.

El ingenio utilizado por las instituciones centrales en ofrecer nuevos servicios a los socios y en comprometerlos en proyectos comunes que requieran la solidaridad del sector se puede interpretar parcialmente desde un punto de vista "maquiavélico". También resulta bastante evidente que las instituciones federativas centrales no propician exactamente el éxito económico independiente de las organizaciones asociadas.

Cuando preparábamos nuestro estudio "Cooperativas de consumo en un mundo en transformación", hemos escuchado ocasionalmente acusaciones que decían que las instituciones centrales favorecían el endeudamiento de las organizaciones primarias con ellas mismas porque de esta manera reducirían la oposición a sus estrategias – comparadas con las organizaciones primarias mayores, más prósperas y más seguras de sí mismas, y que tienden a estar más informadas de todo. Estas acusaciones han salido a la superficie sobre todo en el caso del movimiento de cooperativas de consumo finlandés y austriaco de los años 60 y 70 y, hasta cierto punto, en el del grupo sueco KF.

Resulta obvio que dicha estrategia resulta muy peligrosa para la misma institución central: los grandes deudores también pueden chantajear a sus acreedores y las deudas de las organizaciones asociadas débiles se deben considerar activos en el balance de la organización central pero puede que no se puedan convertir en líquido si se produce una crisis en todo el sector (tal como nos mostró el ejemplo de las cooperativas de consumo francesas).

Así mismo, una estrategia de crecimiento a cualquier precio puede introducir a la institución cooperativa en terreno muy peligroso (Baron, 1994).

5) La estrategia racional básica de las organizaciones para mejorar su posición dentro del reparto de poder federativo se basa en que su crecimiento se produzca con mayor rapidez que el de la organización central (principalmente a través de fusiones), así como en la máxima independencia económica posible –de manera que sus servicios se puedan comparar con otros servicios similares existentes en el mercado– una comparación que puede resultar molesta para la organización central en algunos casos.

Recientemente los "rebeldes de Raiffeisen" de Austria, una serie de bancos cooperativos primarios que ha promovido sus intereses dentro de la red de Raiffeisen, ha señalado que en la mayoría de

los casos la gestión de la liquidez de la red se sitúa en un 170% por encima del índice del mercado. Esta petición de independencia y de regulación comercial de los precios de los servicios federativos amenaza potencialmente la unidad del sector federativo y, normalmente, suele ser criticada al "no considerarse suficientemente solidaria". No obstante, también se ha podido observar que aquellas cooperativas de consumo de medio tamaño que han mostrado un "individualismo acentuado" y que funcionan en países en donde las organizaciones federadas (y unitarias) han pasado por problemas internos de supervivencia, han recibido la acusación de no ser lo suficientemente "fieles" a las instituciones centrales (al vender, por ejemplo, bienes y servicios más baratos al mercado porque los precios de las instituciones centrales eran insostenibles al incorporar elementos de redistribución respecto a los socios más débiles).

En conclusión, tenderíamos a privilegiar la hipótesis de que estos procesos de "reorientación" de las organizaciones federativas de cooperativas (para utilizar la terminología de Karin Jonnergård) tienden a favorecer las grandes organizaciones primarias, especialmente si coinciden con condiciones económicas favorables.

Normalmente, tan sólo en caso del colapso económico de una organización primaria, la organización central puede tomar el control y eliminar a su competencia (a veces, este colapso puede ser incluso un poco "exagerado" como fue el caso del Bayrische Raiffeisen-Zentralbank en 1985 completamente asumido por su organización central, el DG-Bank, recientemente acusado de haber forzado esta evolución al no tomar ninguna medida para "poder crear las condiciones necesarias para su adquisición").

Incluso estas soluciones unitarias que pueden dar la impresión inicial de ser una victoria de la organización central, esconden a menudo un papel esencial de una organización primaria dominante (como en el caso del Komsum de Viena o del Konsum de Estocolmo en las superfusiones austriacas y suecas).

En un entorno económico no catastrófico en donde las grandes organizaciones primarias alcanzan un predominio en términos de propiedad dentro de la institución federativa central, la tendencia a llevar a cabo "adquisiciones hostiles" aumentará probablemente en los próximos años.

Se ha podido observar una evolución de este tipo en el sector de las cajas de ahorros austriacas. El banco central del sector de estas cajas estuvo a punto de caer bajo el control de una alianza entre dos cajas de ahorros vienesas de gran tamaño (asociadas con el Partido Popular conservador). Pero se produjo un giro sorprendente, que continuó después con la misma lógica evolutiva. Las cajas de ahorros vienesas de mayor tamaño (asociadas al Partido Social-Democrática) fueron capaces de conseguir una mayoría en el instituto central mediante una generosa oferta de compra de acciones que no respetaba las líneas ideológicas del partido. En la actualidad, este instituto se ha convertido en el dominante y el banco central del sector en subsidiario. Este banco, el Girocredit AG, intentó en vano

llevar a cabo una política de crecimiento durante los años 70 y 80 para poder convertirse en el líder de su sector. El perdedor de la lucha por el poder ya ha anunciado que reducirá su participación en Girocredit en un 50 por cien. Pero como este perdedor volvió a perder de nuevo una segunda carrera, la privatización del segundo mayor banco austriaco, el Creditorinstatt-Bankverien, a finales de 1996, mantuvo finalmente su presencia en Girocredit a pesar de todo. Así, la organización central del sector de cajas de ahorros ha sido subsidiarizada por su mayor socio (para éste como una especie de premio de consolación).

5.- Epílogo

Tenemos que estar preparados para afrontar más evoluciones de este tipo en el futuro próximo. El Raiffeisenbank de la Baja Austria y Viena ya ha anunciado que estaría interesado en fusionarse con el RZB, el banco central del sector en Austria –y aún queda por ver si el Deutsche Genossenschaftsbank, una organización terciaria que ha conseguido eliminar a la mayoría de los bancos asociados a nivel regional pero que aún tiene que enfrentarse a tres poderosas organizaciones regionales de propietarios, será el ganador en su propia lucha por el poder-. Básicamente parece haber dos opciones: o bien el relevo de una organización primaria o secundaria grande (con el riesgo a medio plazo de desintegración de la federación), o la realización de una "superfusión" en condiciones económicas difíciles. Somos de la opinión de que la asunción de lo que Karin Jonnergård llama la "fase de reorientación" no sería en muchos casos sino un eufemismo para calificar la desaparición de los sistemas federativos tradicionales en el ámbito cooperativo. Creemos que debemos enfrentarnos de forma clara y honesta a lo que venga especialmente en un contexto en el que debemos aconsejar a los países ex-socialistas. ¿Les deberíamos recomendar que reconstruyan sus sectores cooperativos utilizando un modelo federativo tradicional que da la impresión de estar fracasando en la actualidad en casi todos los países de la Europa occidental?

Podríamos hacerlo si pensáramos que el sistema cooperativo de Europa del Este reconstruido democráticamente aún tuviera una posibilidad de funcionar durante todo su ciclo vital de 80 a 100 años. Pero ¿es una suposición basada en la realidad? La fase inicial del "movimiento" con su solidaridad auténtica no es lo suficientemente perceptible – cuando los sistemas cooperativos de estos países aún cargan con el peso de una burocracia autoritaria herencia de su pasado "socialista" – y sin embargo, tienen que enfrentarse a una "lógica comercial" constantemente presente.

En este contexto, nuestra posición "prescriptiva" es que un sistema de holding relativamente descentralizado resultaría ser una manera ventajosa de combinar la iniciativa local y la coordinación cen-

tral capaces de imponer unas directrices racionales. Por supuesto, nuestra posición está abierta a toda crítica por parte de aquellos que consideren que la vitalidad democrática del sistema cooperativo a nivel primario se perdería y que, – a cualquier precio – la reconstrucción democrática de los sistemas federativos "tradicionales" sería mucho más beneficiosa para las cooperativas de Europa del Este que la alternativa de su atomización.

6.- Bibliografía

- Bonus,H. (1988): "Genossenschaftlicher Bankenverbund ouf dem Marsch zum Konzern"; En: Bonus, Steiner, Wagner: *Dreistufigkeit im genossenschaftlichen Bankenverbund*, Luxus Nowendigkeit, Frankfurt.
- Brazda,J. y Schediwy,R. (1989): *Consumer cooperatives in a changing world*, International Cooperative Alliance, Geneva.
- Brazda,J. y Schediwy,R. (1994): "La posición legal de las cooperativas en Austria y las nuevas tendencias del desarrollo en los sectores de la agricultura y del consumo"; En: Monzón,J.L. y Zevi,A. (Dir): *Cooperativas, mercado, principios cooperativos*, Ciriec-España editorial, Valencia, pp. 25-53.
- Brazda,J., Schediwy,R., Ronnebeck,G. (1996): *Pioniergenossenschaften - am beispiel der konsumbenossenschaften in grosbritannien, Schweden und Japan*, Franckfurt/Main, Peter Lang.
- Brazda,J. y Todev,T. (1993): "The reconstruction of democratic co-operative federations in Central and Eastern Europe"; En: *Economic Changes in Eastern Europe: Quo Vadis Co-opertative Movement*, Berliner Hefte zum internationalen Genossenschaftswesen, 1, Berlin.
- Hofinger,H. (1994): "Das konzept der verbundverfassung der osterreichischen voldsbanken", *Gewerbliche genossenschaft*, nº 4.
- Jonnergard,K. (1994): "The life and death of the federative organization", *Annals of public and cooperative economics*, nº 1.
- Nilsson,J. y Schediwy,R. (1996): "Konsum Autriche: la voie vers la fin", *RECMA - Revue internationale de l'économie sociale*, nº 259, pp. 44-52.
- Orban,S. y Schediwy,R. (1992): "La economía social en Austria"; En: Defourny,J. y Monzón,J.L. (Dir): *Economía social, entre economía capitalista y economía pública*, Ciriec-España editorial, Valencia, pp. 263-277.

- Reibert, G. (1994): *Subsidiarity im genossenschaftlichen bankenverbund aus der sicht der primarebene*, Munster.
- Schediwy, R. (1980): *Empirische Politik, Chancen und Grenzen einer demokratischen Gesellschaft*, Europaverlag, Wien.
- Schediwy, R. (1993): "The crisis of co-operative federalism"; En: *Economic Changes in Eastern Europe: Quo Vadis Co-operative Movement*, Berliner Hefte zum internationalen Genossenschaftswesen, 1, Berlin.
- Schediwy, R. (1994): "Will the federative principle survive?"; En: *Magazine of the seminar Challenges for the Co-operatives in the Contemporary world*, Mojmirove.
- Schediwy, R. (1995): "Konsumgenossenschaften in Europa", *Wirtschaftspolitische Blatter*, Wien, nº 3-4, S-273, ff.
- Schierenbeck, H. (1989): *"Genossenschaftliches Zentralbankensystem, Chancen und risiken der zwelstufigkeit"*, Wiesbaden.
- Soegaard, V. (1994): "Power dependence relations in federative organizations", *Annals of public and co-operative economics*, nº 1.
- Svensson, C.R. (1983): "Consumer cooperation in Sweden and the federative form of organization", *Annals of public and co-operative economics*, nº 54.
- Svensson, C.R. (1992): "Strategy formation in federative organizations. Theory and cases", Tokyo Forum sobre *What are the viable co-operative models and contributions for the future?*.
- Syndikus, W. (1994): "Willensbildung im drekitgenossenschaftlichen verbund", ZIGG.
- Wagner, H. (1988): "Überlegungen zur Sahl der Anzahl der stufen im genossenschaftlichen bankensektor"; En: *Bonus, Steiner, Wagner: Dreistufigkeit im genossenschaftlichen Bankenverbund, Luxus oder Nowendigkeit*, Frankfurt.
- Williamson, O.E. (1985): *The economic institutions of capitalism*, The Free Press, New York.