

## La Concentración Cooperativa en el Ámbito Educativo Español

**RESUMEN:** En este trabajo se estudia la intercooperación llevada a cabo por sociedades cooperativas que prestan servicios educativos en España; a través, de las múltiples relaciones que se establecen entre las mismas; a su vez, se analizan en detalle dos experiencias exitosas de concentración llevadas a su grado máximo, que son el complejo educativo de Mondragón Corporación Cooperativa y la Florida Centro de Formación. Asimismo, se ponen de manifiesto los objetivos que pretenden alcanzar las sociedades cooperativas con los procesos de concentración, tanto de carácter social como económico. Y por último, se propone la estructura de red o conglomerado como forma flexible de crecimiento que busca el desarrollo de áreas geográficas determinadas donde operan las sociedades cooperativas que se vinculan.

**Palabras claves:** Sociedad cooperativa de enseñanza, intercooperación, estructura de red.

### Josefina Fernández Guadaño

Investigadora de la Escuela de Estudios Cooperativos de la Universidad Complutense de Madrid.

Correo electrónico: econ337@sis.ucm.es

## Introducción

Los procesos de concentración empresarial han alcanzado en la última década del siglo XX una considerable importancia en todas las actividades económicas y han afectado a todo tipo de formas jurídicas de empresas.

Así las cosas las sociedades cooperativas también han experimentado la necesidad de aumentar su implantación en el mercado. Para ello pueden optar, bien por *estrategias de crecimiento interno* o de expansión mediante la incorporación de nuevos socios (principio cooperativo de puertas abiertas); este proceso puede hacerse de forma integrada en la estructura previa o mediante la combinación de diferentes secciones dentro de la empresa en aplicación de una forma organizativa multidivisional (Cabaleiro, 2000: 129); o por *estrategias de crecimiento externo*, esto es, mediante procesos de concentración empresarial.

Las sociedades cooperativas acometen procesos de concentración empresarial, fundamentalmente, por dos motivos: *por su propia identidad*, la sociedad cooperativa es una forma primaria de concentración en tanto que es una empresa de empresarios individuales que se agrupan para conseguir juntos lo que individualmente resulta más difícil de alcanzar (García-Gutiérrez, 1994: 247); *por la aplicación del principio cooperativo de intercooperación* enunciado en el Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional celebrado en Viena en 1966, manteniéndose hasta la actualidad.

## La intercooperación de las sociedades cooperativas en la educación

Para las sociedades cooperativas en la educación la intercooperación también se ha convertido en una necesidad, por los mismos motivos que para el resto de las empresas, y adicionalmente, por algunas razones específicas, que son los cambios del entorno que afectan directamente a los centros docentes españoles, como la disminución de la demanda provocada por el descenso de la tasa de natalidad, la necesidad de una formación permanente, el requerimiento de una mano de obra más cualificada y flexible, etcétera, que les obligan a reorientar sus estrategias de adaptación al medio.

Al estudiar las posibilidades de intercooperación en la actividad educativa hay que tener en consideración un condicionamiento, y son las restricciones institucionales del mercado de servicios educativos. Estas restricciones vienen determinadas por la actuación directa que realiza el Estado español en esta actividad, así como el control que ejerce sobre algunos aspectos del mismo.

En España, el número de centros docentes públicos es muy superior al de centros docentes privados<sup>1</sup>. Estos últimos se ven sometidos a una fortísima competencia. Así es que las normas de actuación no son las mismas que en cualquier otro sector completamente liberalizado.

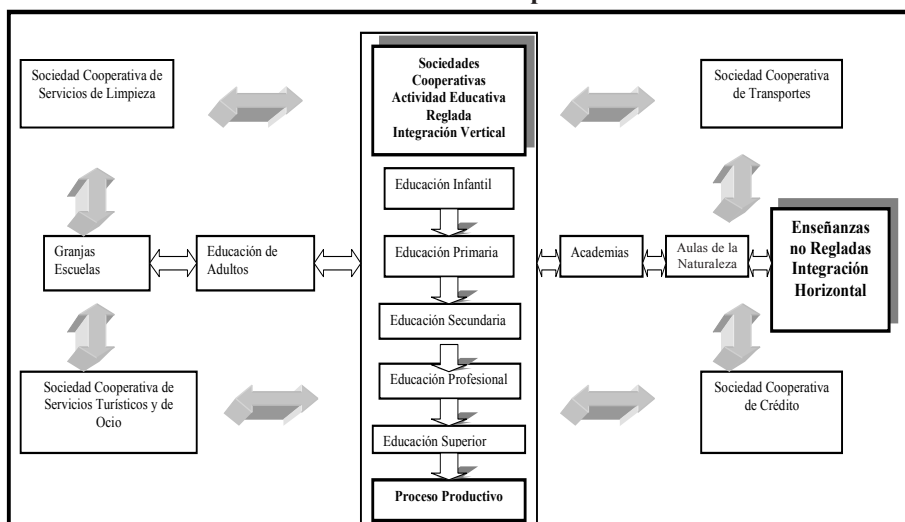
## Las relaciones entre las sociedades cooperativas en educación

La variedad de sociedades cooperativas en la educación puede dar lugar a distintos tipos de vinculaciones entre las mismas. Además, el estudio de estas relaciones se puede ampliar a otras sociedades cooperativas cuya actuación se encuentra relacionada, directa o indirectamente, con la actividad educativa.

Así, se establecen relaciones entre las mismas sociedades cooperativas ubicadas en distintos niveles del sistema educativo, incluso se dan colaboraciones entre distintos centros que están impartiendo el mismo nivel de enseñanza<sup>2</sup>, y la intercooperación también abarca a otras clases de sociedades cooperativas<sup>4</sup> como las de transporte, servicios de limpieza, servicios de restauración, etcétera.

En la figura 4.1 se ponen de manifiesto las posibles relaciones entre las sociedades cooperativas en la educación, y las de otros sectores de actividad.

**Figura 4.1**  
**Las relaciones entre las sociedades cooperativas en la educación**



Como recoge la figura 4.1 las relaciones entre sociedades cooperativas en la educación pueden realizarse de tres formas distintas<sup>4</sup>:

- Concentración vertical o alargamiento del proceso productivo. Son acuerdos o uniones entre sociedades cooperativas que pertenecen a distintos niveles del proceso educativo. Se trata de una sociedad cooperativa que aumenta el número de fases de su proceso productivo optando por fusionarse o absorber a otra sociedad cooperativa con esas etapas educativas que quiere ofrecer, o bien, por establecer acuerdos o convenios de colaboración mutua.

- Concentración horizontal o de ensanchamiento del proceso productivo. Son alianzas o uniones entre sociedades cooperativas que desarrollan alguna actividad educativa, con el objeto de aumentar su poder en el mercado. Se trata de una concentración entre sociedades cooperativas que desarrollan actividades educativas distintas (relacionadas) o complementarias. Así, por ejemplo, se puede pensar en una sociedad cooperativa que imparte enseñanza primaria y secundaria y quiere completar su oferta con actividades complementarias, para ello decide absorber a un centro de idiomas cooperativo.

- Concentración conglomerada. Son acuerdos o uniones entre sociedades cooperativas que no mantienen relaciones de competencia. Se trata en este caso de vínculos entre sociedades cooperativas que desarrollan actividades económicas distintas pero que mediante su cooperación consiguen añadir valor al servicio ofrecido por el centro docente. Así, por ejemplo, se puede colaborar con sociedades cooperativas de transportes para realizar el transporte escolar en lugar de comprar los vehículos; o con sociedades cooperativas de servicios de limpieza para desarrollar esta actividad en el centro escolar, en lugar de contratar directamente; o con una sociedad cooperativa de servicios turísticos y de ocio, que se encargue de planificar todos los viajes y actividades culturales del centro docente cooperativo, etcétera.

Hay muchas experiencias de intercooperación en la educación<sup>5</sup>, mediante las cuales se buscan alcanzar las ventajas que proporciona la concentración empresarial derivadas del mayor tamaño o de la consecución de sinergias, y atender al cumplimiento del principio cooperativo de intercooperación. No obstante, hay dos casos que son únicos en España, dado que han llevado la intercooperación a su grado máximo, y que se analizan en adelante por su trascendencia e importancia.

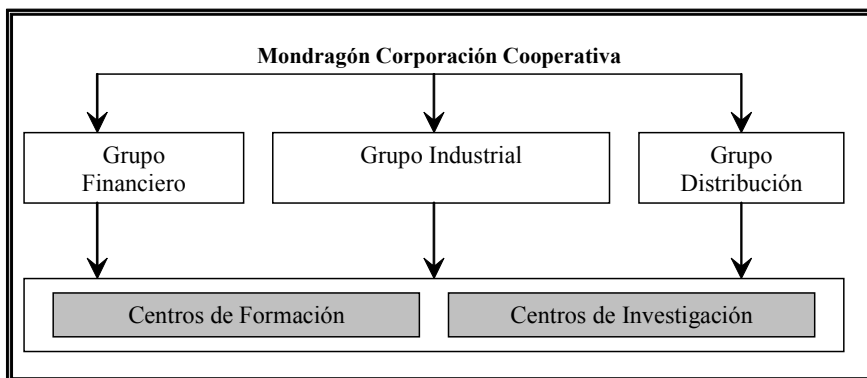
Las dos experiencias que se analizan en lo que sigue son el complejo educativo de Mondragón Corporación Cooperativa y el de la Florida Centre de Formació.

#### **A) El caso de Mondragón Corporación Cooperativa (M.C.C.)<sup>6</sup>.**

(Véase Abaunz, 1996: 253-259; Retegui, 2000: 197-202)

Mondragón Corporación Cooperativa constituye un grupo empresarial integrado por ciento veinte empresas estructuradas a su vez en tres grupos: financiero, industrial y distribución, conjuntamente con las áreas de investigación y formación.

Figura 4.2

**Estructura de Mondragón Corporación Cooperativa. Octubre de 2002.**

El movimiento educativo cooperativo de Mondragón nace en el año 1943 bajo la tutela de la Iglesia e irá evolucionando hacia la fórmula de asociación hasta alcanzar la figura cooperativa en los años sesenta. De la vocación promotora de la primera sociedad cooperativa en la educación surgen las sociedades cooperativas industriales pioneras de lo que hoy en día conforma el grupo Mondragón.

Dentro del complejo educativo que se constituye en Mondragón Corporación Cooperativa se distinguen: por un lado, los centros de investigación y desarrollo; y por otro lado, los centros de formación.

**Los centros de investigación y desarrollo son:**

- *Ikerlan*: es un centro de investigaciones tecnológicas, por tanto, la investigación y el desarrollo es su actividad principal. Sus líneas de producto son: electrónica y sistemas, tecnologías de diseño y fabricación, y energía.

- *Ideko*: Centro de investigación y desarrollo de la máquina-herramienta. Su actividad principal también es la investigación y el desarrollo. Sus principales líneas de producto son: servicios técnicos, ingeniería mecánica, tecnologías de la información, ingeniería de producción e ingeniería de control.

- *Maier Technology Center*: centro de investigación y desarrollo de termoplásticos.

**Los centros de formación son:**

- *Mondragón Unibertsitatea*: es una sociedad cooperativa de segundo grado integrada por tres sociedades cooperativas:

- *Mondragón Eskola Politeknikoa*: inició su actividad en 1943. Es una sociedad cooperativa integral compuesta por socios de trabajo, socios usuarios (alumnos y/o

padres) y socios colaboradores (empresas y administración). Incluye las titulaciones de Ingeniería Superior en Organización Industrial, Ingeniería Superior en Automática y Electrónica, Ingeniería Técnica industrial, e Ingeniería Técnica en Informática. Además, cuenta con centros propios de investigación y desarrollo, de formación continua, instituto politécnico y relaciones internacionales.

- *Irakasle Eskola de Eskoratz*, creada en 1976 y dedicada a estudios de magisterio y pedagogía, y al reciclaje del profesorado. Incluye titulaciones como la licenciatura en relaciones laborales (incluye doctorado) y la diplomatura en magisterio.

- *Escuela Técnico Empresarial de Oñati*, creada en 1962, y especializada en estudios administrativo empresariales. Tiene titulaciones de Licenciado en Administración y Dirección de Empresas (incluye doctorado) y diplomado en ciencias empresariales.

- *Politeknika Ikastegia Txori*, que es una escuela profesional de enseñanzas técnicas, constituida como sociedad cooperativa integral, en la que participan como socios tanto los trabajadores, como las familias, empresas y ayuntamientos. La oferta educativa se centra en aquellos sectores y ocupaciones con mayor demanda y proyección del mercado, y se estructuran ciclos formativos de grado medio y superior.

- *Otalora*, que es un centro de formación cooperativa y empresarial. Pretende promover la creación de sociedades cooperativas y otras empresas de participación.

- *Lea-Artibal*, que es una escuela profesional de enseñanza técnica constituida como sociedad cooperativa integral en los años setenta, dedicada a la enseñanza técnica profesional de primer y segundo grado, al reciclaje profesional, a la formación ocupacional, y al desarrollo de nuevas actividades empresariales. Es una sociedad cooperativa íntimamente ligada a la industria de la comarca y que pretende capacitar técnico-profesionalmente a los habitantes de la zona en consonancia con lo que el desarrollo industrial demanda en la misma.

- *Ahizke-CIM*, que es una sociedad cooperativa de idiomas y servicios lingüísticos perteneciente al grupo MCC y al grupo Hezibide. Nace en 1973 al amparo de la Eskola Politeknikoa, y se constituye como sociedad cooperativa independiente en 1981. Abarca la enseñanza de múltiples idiomas y cuenta con tres divisiones: empresas, académica y formación externa.

- *Saiolan*, que es un centro de promoción de empresas o centro de negocios, que pretende formar promotores de nuevas empresas.

- *Goier*, que es un instituto de cooperación internacional que facilita el estudio de postgraduados en el extranjero propiciando programas de intercambio tecnológico y de cooperación académica e investigación.

- *Alecop* que es una sociedad cooperativa industrial integrada por estudiantes y profesionales. Facilita las prácticas de trabajo de los estudiantes fomentando la alternancia estudio-trabajo. Se ofrece como un valor añadido dentro de su preparación académica y profesional.

Con el paso del tiempo el movimiento educativo ha ido creciendo creando nue-

vas sociedades cooperativas en la educación de acuerdo con las necesidades que se han ido detectando, y el afán creativo e innovador, y estableciendo distintos acuerdos de colaboración entre las mismas, hasta llegar en la actualidad a agruparse en dos fórmulas integradoras de carácter cooperativo: Arizmendi, Sociedad Cooperativa de Segundo Grado, y Mondragón Unibertsitatea, Sociedad Cooperativa de Segundo Grado.

## **B) El caso de La Florida Centre de Formació<sup>7</sup>.**

Florida Centre de Formació es una sociedad cooperativa de trabajo asociado valenciana que nace a mediados de los años setenta, y que se encuentra integrada en el Grupo Empresarial Cooperativo Valenciano.

Su actividad es eminentemente formativa y educativa pero pretende aproximarla al mundo empresarial, para ello cuenta con la colaboración de un gran número de empresas.

La Florida está organizada en cuatro divisiones:

1. *Florida Universitaria*, que es un centro universitario privado con titulaciones oficiales adscritas a Universidades Públicas valencianas. Cuenta con cuatro titulaciones: la de Ingeniería Técnica Industrial, la Licenciatura en Dirección y Administración de Empresas, la Diplomatura en Ciencias Empresariales, y la Diplomatura en Turismo. Asimismo, imparte varios ciclos formativos de grado superior como el desarrollo de aplicaciones informáticas, el mantenimiento de equipo industrial, la administración y finanzas, y la gestión comercial y marketing.

2. *Florida Secundaria*, que es un centro docente privado concertado con el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, que imparte estudios de secundaria y técnico profesionales.

3. *Florida Empresa*, que comprende la formación de la alta dirección; la formación continua de profesionales; la consultoría estratégica empresarial, y la formación profesional para desempleados (desde mediados de los años ochenta es un centro colaborador del INEM y de la Consellería de Trabajo de la Generalitat Valenciana para acceder a los programas de formación e inserción para desocupados).

4. *Florida Idiomas*. La sociedad cooperativa completa su oferta formativa con la creación de una Escuela de Idiomas con itinerario de estudios propio y homologada por la Cámara de Comercio de Londres, y con un centro de autoaprendizaje.

La Florida ha abordado cooperaciones desde diferentes ámbitos que le han llevado a establecer distintos tipos de acuerdos que la han ayudado a mostrar sus productos formativos (Villaescusa; 2000: 207-208):

- a) Participación en la Unión de Cooperativas de Enseñanza Valenciana.
- b) Integración en el Grupo Empresarial Cooperativo Valenciano.

- c) Colaboración con otras sociedades cooperativas para la educación secundaria.
- d) Subcontratación de servicios a sociedades cooperativas especializadas. Es el caso, de *Comismar*, sociedad cooperativa de servicios de limpieza, y *Abacus*, sociedad cooperativa de venta de libros.
- e) Creación de una empresa conjunta “Escuela de Negocios” para el desarrollo de estudios de postgrado y formación continua, junto con la Fundación para el Desarrollo Empresarial.
- f) Contactos que se materializan en distintos tipos de acuerdos con Mondragón Unibertsitatea.

## **Los objetivos de la intercooperación de las sociedades cooperativas en la actividad educativa**

La intercooperación entre sociedades cooperativas en la educación busca alcanzar una serie de objetivos que con carácter general son los mismos que para el resto de las empresas y algunos específicos típicos de su actividad productiva.

Asimismo, los objetivos de la intercooperación de sociedades cooperativas de enseñanza se pueden desdoblar en aquellos que tienen un contenido eminentemente social del los que lo tienen puramente económico.

### **a) Los objetivos sociales.**

- Defender y representar el cooperativismo en educación. Un movimiento cooperativo educativo fuerte significa un mayor poder de negociación frente a los poderes públicos en la consecución de distintas ventajas como por ejemplo los conciertos educativos. Para ello se establecen diferentes fórmulas de régimen asociativo típicas del cooperativismo como las uniones, federaciones y confederaciones de sociedades cooperativas. En España la institución responsable de defender los intereses de las sociedades cooperativas de enseñanza en el ámbito nacional es la Unión Nacional de Cooperativas de Enseñanza<sup>8</sup>.

- Fortalecer la posición de las sociedades cooperativas frente al resto de centros públicos y privados convencionales.

- Mostrarse para el conjunto de la sociedad a nivel global como una alternativa diferente. Que se identifique al modelo cooperativo con unos rasgos como la participación, la calidad y la democracia que sean como una imagen de marca.

### **b) Los objetivos económicos.**

- Mejorar la prestación de servicios educativos incrementando su calidad.
- Ofrecer nuevos servicios complementarios o incrementar los existentes. Los servicios complementarios no tienen por qué ser estrictamente educativos sino que



contribuyen a completar el servicio educativo; es el caso del transporte, el comedor, los deportes, la informática, etcétera.

- Introducir mejoras en el proceso de producción y distribución del servicio educativo. Por ejemplo, acceder a nuevos canales de distribución como *Internet*.
- Intercambiar y compartir bienes y servicios entre sociedades cooperativas del sector<sup>9</sup>.
- Obtener economías por la dimensión y en los suministros. Es muy habitual la constitución de centrales de compras que favorecen a sus empresas asociadas mediante la obtención de mejores condiciones de compra de ciertos materiales necesarios para el desarrollo de la actividad educativa al influir en el mercado al tener un mayor poder de negociación sobre los proveedores, y en última instancia, compartir instalaciones y equipos para reducir costes fijos.

## Los conglomerados cooperativos en la actividad educativa

El conglomerado es “todo movimiento de diversificación que en función de sus características no pueda ser calificado de vertical ni horizontal” (Durán, 1997: 106). El objetivo de los conglomerados es de tipo financiero. Persiguen una reducción del riesgo global mediante la inversión en negocios muy diversos; las sinergias que pueden generarse son de tipo financiero y de dirección (Navas y Guerras, 1996: 348).

Los conglomerados cooperativos abarcan a sociedades cooperativas de “diferentes clases y grupos –de socios-proveedores y de socios-consumidores- formando unidades mixtas que integren verticalmente y horizontalmente los correspondientes procesos de producción y distribución” (García-Gutiérrez, 1994b: 431).

De acuerdo con lo anterior, “la estructura del conglomerado conformaría una red de sociedades cooperativas estrechamente vinculadas” (Buendía, 1997: 215). Lo que se pretende con una red de sociedades cooperativas es (Cabaleiro, 2000: 147-148):

- Crecer evitando los inconvenientes de las grandes estructuras integradas. Las redes de empresas son calificadas como sistemas abiertos puesto que se configuran como uniones de empresas que mantienen su independencia.
- Ser flexibles. Los flujos generados son dinámicos y responden a las necesidades de cada momento.

La formación de los conglomerados cooperativos se presenta como una forma viable para encauzar los procesos de concentración entre sociedades cooperativas. En el caso de la educación, los conglomerados están constituidos por distintas clases de sociedades cooperativas relacionadas directa o indirectamente con actividades culturales y educativas conformando vínculos verticales, horizontales y espaciales entre ellas.

El conglomerado cooperativo en educación pretende establecer vínculos tem-

porales o permanentes, de acuerdo con las necesidades, entre sociedades cooperativas, de tal manera que se respete la flexibilidad de la organización. Estos vínculos no sólo se llevan a cabo entre sociedades cooperativas cuya actividad educativa sea reglada, como alargamiento del proceso de producción, sino que tienen lugar con otras sociedades cooperativas que desarrollan actividades complementarias (actividades educativas no regladas) que suponen una diversificación, tales como academias, aulas de la naturaleza, escuelas de idiomas, etcétera. Y por último, también se incluyen dentro del conglomerado actividades relacionadas indirectamente con las educativas, como son las sociedades cooperativas de transportes, de servicios turísticos, y mención expresa merecen las sociedades cooperativas de crédito.

El banco cooperativo es un elemento básico en la formación de los conglomerados, porque desempeña una función de encauzamiento y equilibra los flujos financieros dentro del conglomerado, de tal manera que pretenden independizar la demanda de créditos y permitir el trasvase de plusvalías de unas sociedades cooperativas a otras dentro del grupo (García-Gutiérrez, 1994b: 434).

La necesidad de contar en la estructura del conglomerado con bancos cooperativos (Palomo, 2000) conviene especialmente en el caso de la educación porque hay varias razones que lo avalan (García-Gutiérrez, 2000: 191-192):

- La viabilidad de las entidades de crédito, pasa por disponer de suficiente clientela -y de este modo producción- para generar los excedentes precisos para cubrir los costes fijos inherentes a la actividad, así como los costes variables asociados a la producción. La clientela fija serían los socios de las distintas sociedades cooperativas que forman el conglomerado, socios trabajadores y/o socios consumidores, mientras que la clientela variable puede ser cualquier persona física o jurídica que adquiera productos o servicios ofrecidos por la entidad de crédito (operaciones con terceros), esto permitiría la captación de otro pasivo, si bien el objeto de la sociedad cooperativa de crédito es prestar atención preferente a las necesidades financieras de sus socios.

- Las nóminas de los profesores de los centros docentes cooperativos, así como la centralización del pago bancario de las cuotas de los discentes a través de una entidad de crédito, son un negocio suficientemente atractivo e importante para la generación de excedentes. Por todo ello el riesgo del negocio estaría en cierto modo bastante controlado, y teniendo en cuenta que, si las circunstancias lo permiten, puede jugarse con el abaratamiento de las operaciones de activo del banco y el encarecimiento de las de pasivo en beneficio de los clientes, siempre que no se comprometa la supervivencia de la entidad.

El resultado del conglomerado cooperativo es un entramado empresarial con relaciones diferentes respecto a las tradicionales, que pueden conducir al desarrollo económico de un área geográfica determinada, ya que, normalmente las relaciones se establecen entre sociedades cooperativas ubicadas en la misma zona. Este entramado

de relaciones empresariales puede necesitar de alguna forma de estructura organizativa y administrativa, que permita el desarrollo de diferentes actividades productivas (Buendía, 1999: 53), y cuya formalización puede materializarse a través de fórmulas con y sin vinculación patrimonial.

## Conclusiones

La intercooperación se ha convertido en muchos casos en una auténtica necesidad de supervivencia. Las sociedades cooperativas como el resto de las empresas han experimentado también la necesidad de aumentar su implantación en el mercado utilizando estrategias de crecimiento externo sobre todo cuando el crecimiento interno a base de incorporar nuevos socios impide el correcto funcionamiento de algunos principios cooperativos como el de gestión democrática. Adicionalmente, las sociedades cooperativas de enseñanza se han visto animadas a emprender distintos tipos de procesos de cooperación ante la importante disminución de su demanda y ante las pesimistas previsiones que se atisban en su sector.

Las relaciones que han emprendido las sociedades cooperativas de enseñanza abarcan el establecimiento de acuerdos entre sociedades cooperativas situadas en distintos niveles del proceso productivo, como con empresas que desarrollan actividades educativas complementarias e incluso vínculos con sociedades que desarrollan actividades económicas distintas.

Los casos de Mondragón Unibertsitatea en el País Vasco y La Florida en Valencia son ejemplos de sociedades cooperativas de enseñanza que forman parte de grupos y han establecido múltiples acuerdos entre las mismas. Precisamente, el complejo entramado de relaciones que han establecido las sociedades cooperativas dentro del Grupo MCC y su exitoso resultado nos ha llevado a proponer la estructura en red como fórmula de crecimiento que es flexible, dinámica, y evita los inconvenientes de las grandes super-estructuras.

## Notas

- <sup>1</sup> Véase las estadísticas sobre el número de centros por nivel de enseñanza en España en: MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. [en línea] [fecha de consulta 29 de junio de 2002]. Disponible en *Internet*: <<http://www.mec.es/estadistica/RES01.html>>.
- <sup>2</sup> Es el ejemplo de CENÇANA, Sociedad Cooperativa Valenciana, cuyo objeto social abarca la educación infantil, primaria y secundaria, formación y desarrollo empresarial, idiomas y servicios lingüísticos, y publicaciones y diseño gráfico. Esta sociedad cooperativa por medio del Centro de Idiomas y Servicios Lingüísticos mantiene una relación empresarial con otras dos sociedades cooperativas, the Lake School (Oxford) y Aisling Ireland (Dublín). Juntas han creado la Asociación Europea de Centros Lingüísticos en régimen cooperativo (ELENA). (GENERALITAT VALENCIANA; CIRIEC-ESPAÑA *et al.* (1997) *Proyecto Anda. Casos empresariales de la economía social valenciana*. Valencia: CIRIEC-España, pp. 64-72).
- <sup>3</sup> Es el ejemplo de La NOSTRA ESCOLA COMARCAL, Sociedad Cooperativa Valenciana, cuyo objeto social abarca educación infantil, primaria y secundaria. Y además cuenta con los siguientes servicios: autobús, comedor, revisión médica, gabinete psicopedagógico, informática, gimnasio, biblioteca, aula tecnológica y plástica, idiomas y música. Esta sociedad cooperativa mantiene relaciones empresariales con otras sociedades cooperativas: por un lado de enseñanza, mediante las cuales existe una comunicación fluida y de ayuda mutua llegando a realizar contrataciones de docentes de forma común marcados por la temporalidad de su actividad; y por otro lado, mediante acuerdos con otras sociedades cooperativas para realizar las actividades de transporte y limpieza. (GENERALITAT VALENCIANA; CIRIEC-ESPAÑA *et al.* *Proyecto Anda. Casos empresariales...*, *opus cit.*, pp. 73-81).
- <sup>4</sup> Sobre este asunto puede verse:  
GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C. (2000) “La intercooperación de las sociedades cooperativas en la actividad de la educación”. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, n.º 71, pp.173-195, y VILLAESCUSA BLANCA, E. (2000) “La intercooperación de las sociedades cooperativas en la actividad educativa: el caso de la Florida Centre de Formació”. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, n.º 71, pp.203-208.
- <sup>5</sup> A este respecto pueden verse los casos descritos en:  
GENERALITAT VALENCIANA; CIRIEC-ESPAÑA *et al.* *Proyecto Anda. Casos empresariales...*, *opus cit.*, pp. 53-81.
- <sup>6</sup> MONDRAGÓN CORPORACION COOPERATIVA. INVESTIGACION Y FORMACION. [en línea] [fecha de consulta 30 de septiembre de 2002]. Disponible en *Internet* <<http://mondragon.mcc.es>>.
- <sup>7</sup> FLORIDA CENTRE DE FORMACIÓ. INFORMACIÓN GENERAL. [en línea] [fecha de consulta 30 de octubre de 2002]. Disponible en *Internet* <<http://florida-uni.es>>
- <sup>8</sup> Véase: UNIÓN ESPAÑOLA DE COOPERATIVAS DE ENSEÑANZA [en línea] [fecha de consulta 3 de septiembre de 2002]. Disponible en *Internet* <<http://uecoe.es>>
- <sup>9</sup> Por ejemplo, la sociedad cooperativa de segundo grado GALAYOS presta servicios de asesoramiento a las sociedades cooperativas de enseñanza en el ámbito de la Comunidad de Madrid. Véase: LA HIGUERA, C. De (1996) “Gredos San Diego, Sociedad Cooperativa”. En: *La dirección creativa...*, *opus cit.*, pp. 195-200, p. 199.

## Bibliografía

- ABAUNZ, J.L.(1996) “Presentación de Mondragón Unibertsitatea”. En: *La dirección creativa: un modelo de gestión profesional*. VII Congreso de la Unión Española de Cooperativas de Enseñanza. Vitoria-Gasteiz: Federación de Cooperativas de Enseñanza de Euskadi, pp. 253-259.
- BUENDÍA MARTÍNEZ, I. (1997) *Análisis de la distribución de productos como instrumento de concentración económico-empresarial de las sociedades cooperativas en España*. Madrid: Consejo Económico y Social.
- BUENDÍA MARTÍNEZ, I. (1999) Las relaciones comerciales cooperativas: un análisis desde el nuevo marco legal. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, n.º 69, pp. 43-65.
- CABALEIRO CASAL, M. J. (2000) *La intercooperación de las sociedades cooperativas: su aplicación en el desarrollo rural de la Comunidad Autónoma de Galicia*. Tesis Doctoral: Universidad de Vigo, 2000.
- DURÁN HERRERA, J.J. (1997) *La diversificación como estrategia empresarial. El conglomerado multinacional*. Madrid: Pirámide.
- FLORIDA CENTRE DE FORMACIÓ. INFORMACIÓ GENERAL. [en línea] [fecha de consulta 30 de octubre de 2000]. Disponible en Internet <<http://florida-uni.es>>
- GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C. (1994a) “Método de valoración económico-financiera de la sociedad cooperativa: una propuesta”. En: *VII Congreso Nacional y IX Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Administración y Dirección de la Empresa*. Cáceres: Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa, pp. 237-256.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C. (1994b) “La concentración económico-empresarial (los conglomerados) de sociedades cooperativas”. En: V.V.A.A. *Las empresas públicas sociales y cooperativas en la nueva Europa*. XIX Congreso Internacional de CIRIEC. Valencia: CIRIEC-España, pp. 419-442.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C. (2000) La intercooperación de las sociedades cooperativas en la actividad de la educación. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, n.º 71, pp.173-195.

GENERALITAT VALENCIANA; CIRIEC-ESPAÑA *et al.* (1997) *Proyecto Anda. Casos empresariales de la economía social valenciana*. Valencia: CIRIEC-España.

LA HIGUERA, C. De (1996) “Gredos San Diego, Sociedad Cooperativa”. En: *La dirección creativa: un modelo de gestión profesional*. VII Congreso de la Unión Española de Cooperativas de Enseñanza. Vitoria-Gasteiz: Federación de Cooperativas de Enseñanza de Euskadi, pp. 195-200.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. [en línea] [fecha de consulta 29 de junio de 2002]. Disponible en *Internet*: <<http://www.mec.es/estadistica/RES01.html>>.

MONDRAGÓN CORPORACION COOPERATIVA. INVESTIGACION Y FORMACION. [en línea] [fecha de consulta 30 de octubre de 2002]. Disponible en *Internet* <<http://mondragon.mcc.es>>.

NAVAS LÓPEZ, J.E.; GUERRAS MARTÍN, L.A. (1996) *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas.

PALOMO ZURDO, R.J. (2000) *Pasado, presente y futuro de la banca cooperativa en España*. Valencia: CIRIEC-España.

RETEGUI AYASTUY, J. (2000) “La intercooperación de las sociedades cooperativas en la actividad educativa: el caso de Mondragón Unibertsitatea”. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, n.º 71, pp. 197-202.

VILLAESCUSA BLANCA, E. (2000) “La intercooperación de las sociedades cooperativas en la actividad educativa: el caso de la Florida Centre de Formació”. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, n.º 71, pp.203-208.