

6. GRUPO ARCOÍRIS: LA FUERZA DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO

RESUMEN:

El Grupo Arcoíris, una sociedad de carácter humanista, con capital social igualitario, nace con el objetivo de ofrecer la mejor calidad en todos los productos generados por la ganadería. Actualmente, el Grupo Arcoíris es uno de los mayores grupos ganaderos de la Comunidad Autónoma de Aragón y se ha convertido en un referente de cooperativa y trabajo en equipo. Todo ello lo ha conseguido gracias a su apuesta por la calidad, asegurándose la trazabilidad alimentaria al 100%, ya que todos los procesos productivos son propios, así como implicándose socialmente con el territorio en el que surgió, Matarraña (Teruel). Se trata de una corporación socialmente responsable, contribuyen activa y voluntariamente a la mejora del territorio en el que se encuentra, otorgándole un valor añadido. Todas las prácticas, estrategias y sistemas de gestión se cohesionan para conseguir un equilibrio entre las dimensiones empresarial, social, cultural y medioambiental basada en la consecución de un “crecimiento global socialmente responsable, cooperativo, saludable y natural”.

6.1. INTRODUCCIÓN

La historia de Grupo Arcoíris se remonta al año 1978 cuando se constituye, en la Comarca del Matarraña (Teruel)¹, la Sociedad Ganadería Unida Comarcal (GUCO) para la fabricación de piensos que abasteciera al ganado porcino. Así, GUCO sería el germen para el nacimiento de otras sociedades relacionadas con la ganadería o con la prestación de otros productos y servicios que pudieran satisfacer a las primeras. Paulatinamente, tanto el sector cunícola como ovino se incorporan a la sociedad, con la consiguiente adaptación de la maquinaria y ampliación de las instalaciones, por lo que la sociedad plantea crear una nueva organización y reestructurar el sistema de representación. Se crea el Consejo de Delegados Locales con el objetivo de lograr una mayor participación y comunicación con los socios, que estaban distribuidos en 50 localidades.

Gracias a la implantación de la Denominación de Origen del Jamón de Teruel en 1984, se impulsa el sector de la ganadería porcina y se apuesta por la calidad tanto en la genética como en la alimentación de este tipo de animales. Así, se desarrolla el Programa de Producción de Cerdas Reproductoras (cruce de dos selectas razas: Llarge White y Landrace), consiguiendo un aumento de la calidad y la productividad.

A partir de 1986, los socios de GUCO son conscientes de la necesidad de fijarse en parámetros exteriores para continuar creciendo, por lo que se comienzan a promover una serie de viajes para obtener nuevos puntos de vista y referencias para la constitución de nuevas sociedades. Fundamentalmente serán dos viajes los que traigan nuevas ideas, el primero a Guijuelo (Salamanca) para estudiar la construcción de los secaderos de jamones, sentando las bases para el nacimiento en 1986, de la Sociedad para la Industrialización de la Carne (SOINCAR), dedicada a la comercialización del cerdo vivo, canales refrigeradas y curados. El segundo viaje será en 1987 para visitar una serie de instalaciones en Dinamarca, con el objetivo de desarrollar el proyecto de un Centro de Inseminación Artificial Porcina (CIAR), que nace al año siguiente.

Finalmente, en 1990 surge el Grupo Arcoíris, formado por nueve entidades asociativas: GUCO, SOINCAR, CIAR, INCO, AVIBA, ADS, FSI, Cooperativa del Campo-Sección Servicios y PROGA. Posteriormente, dejará de ser un consorcio y se constituirá como agrupación de Sociedades Agrarias de Transformación (SSAATT de segundo grado) y la formarán las cinco primeras sociedades.

El año 2005 es altamente productivo: Se constituye Granjas GUCO para el desarrollo de la genética. Una de las primeras medidas consiste en incorporar la granja de J. Miguel Cerdá para selección genética de cerdas Landrace, con lo que se mejora el servicio al socio de GUCO y la genética pasa a ser controlada por la propia estructura. Actualmente la cooperativa se encuentra consolidada, aglutinando a 21 empresas que trabajan en la explotación del sector ganadero, fundamentalmente porcino y cunícola. Trabajan 630 profesionales del ramo y se han generado 302 puestos de trabajo en los

¹ La Comarca del Matarraña se sitúa al noreste de la Provincia de Teruel (España) limitando con las provincias de Castellón y Tarragona. Está formada por 18 municipios, siendo Valderrobres la capital administrativa.

últimos años. Todo ello, a partir de la unión de cinco sociedades: la fábrica de piensos y servicios GUCO, Ganadería Unida Comarcal; SOINCAR, dedicada a la industrialización del cerdo; CIAR, Centro de Inseminación del Porcino; INCO, especializada en la industrialización del conejo; y AVIBA, cuya actividad se centra en la producción y comercialización de pollos de engorde. En la Tabla 1 se muestran las fechas más relevantes del grupo.

Tabla 1. Fechas destacadas del Grupo Arcoiris

Fechas destacadas GRUPO ARCOÍRIS	
1978	Creación de la Sociedad Ganadería Unida Comarcal (GUCO).
1980	Inauguración de la fábrica de piensos GUCO.
1981	Incorporación de los sectores cunicula y ovino a GUCO.
1986	Nacimiento de la Sociedad para la Industrialización de la Carne (SOINCAR).
1988	Constitución de CIAR, Centro de Inseminación Porcino.
1989	Constitución de la industria para la Comercialización de la Carne de Conejo (INCO).
1990	Constitución de la sociedad Avicultores del Bajo Aragón (AVIBA), para la comercialización del pollo de engorde en vivo. Se crea el Consorcio GRUPO ARCOÍRIS.
1992	GRUPO ARCOÍRIS se constituye como Agrupación de SAT con seis sociedades: CIAR, SOINCAR, GUCO, INCO, AVIBA y APROGA.
Hasta la actualidad...	Accionista de: Segan, Bigmat Brica, Montajes Generales Matarraña, Centro de Jardinería, Foccon, Esypu, Cotécnica, Matadero Comarcal de Valderrobres, Tres Reyes. Participa en: Sersuco, Lavados y Limpiezas Generales, Gestoría Arcoiris Gesrural, Gestoría Arcoiris del Bajo Aragón, Geinval, Correduría de Seguros Arcoiris, Transarcoiris, Central de Compras Tienda Tres Reyes, Insinec, Jamones Calamocha, Carns de Morella, Fenie Energía.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de www.grupoarcoiris.com

6.2. DESARROLLO DEL CASO GRUPO ARCOIRIS

Los comienzos y la filosofía de la compañía

De la mano de Enrique Bayona, director y fundador del Grupo Arcoiris, todas las personas que conforman el sector agropecuario de la Comarca del Matarraña comenzaron a unirse por necesidad, para crear unas redes sólidas y duraderas de producción y comercialización de los distintos productos agropecuarios. Observamos que la filosofía cooperativa del Grupo Arcoiris es el de una economía social que tiene

por objetivo generar empleo vinculado a los habitantes del territorio, estabilizar el tejido industrial de la Comarca, así como ayudar a la vertebración del territorio

La finalidad de la cooperativa es la de generar estabilidad en el empleo tanto para los trabajadores locales como para los empleados inmigrantes, que actualmente rondan los 95 trabajadores, colaborando en la dinamización de la sociedad. El entorno en el que se desarrolla la actividad económica del Grupo Arcoíris es en el sector agropecuario, destacando el de la ganadería. Las principales características de dicho sector son:

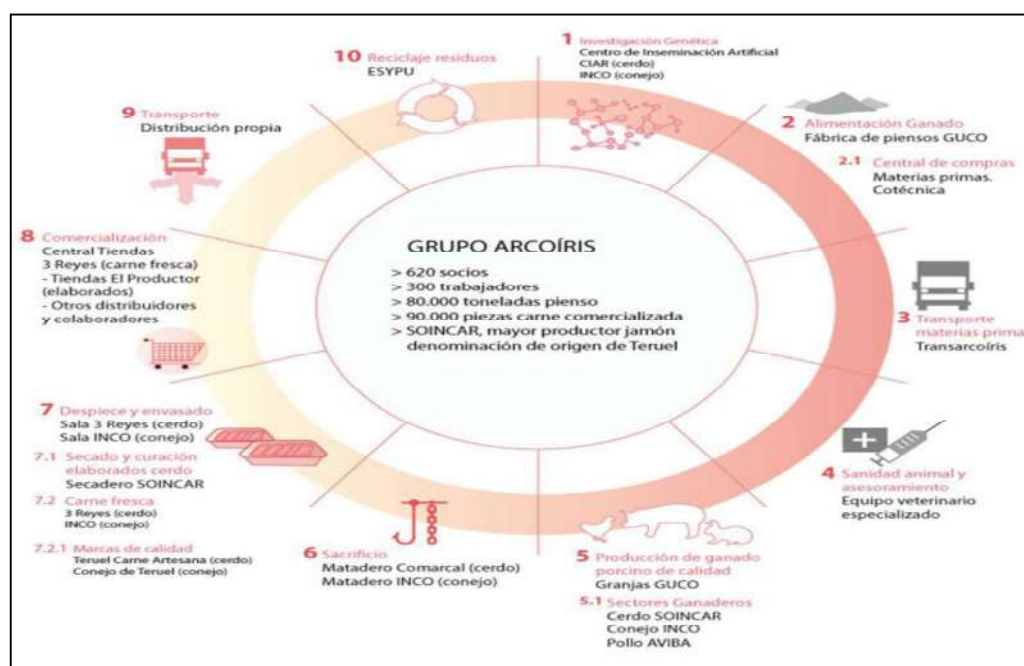
- Predominio del sector ganadero, más del 67% de su producción final agraria.
- Agricultura de secano (olivar, almendro y a distancia el cereal y la vid.)
- Regadío de carácter residual, con un 4% de su superficie agrícola útil.
- Una producción agropecuaria que representa el 2% de la producción final agraria aragonesa, ocupando el vigésimo lugar de entre las 33 comarcas de Aragón.
- Dos tercios de su superficie se reparte entre masa forestal y tierras de cultivo.
- Comarca de Aragón que menos subvención recibe de la P.A.C ya que no existe una organización común para el mercado de porcino y de conejo, por lo que está liberalizado y no cuenta con subsidios y ayudas. Se regula por el propio mercado.
- La industrialización de sus productos agrícolas y ganaderos, que se han convertido en una alternativa de futuro, con la generación de valores añadidos y empleos.
- Los procesos de industrialización, que se desarrollan básicamente a través de estructuras asociativas de filosofía cooperativa.

Trazabilidad

El Grupo Arcoíris controla al 100% todos los procesos de producción, ya que utiliza los propios, con el objetivo de obtener la máxima calidad a un precio asequible. De este modo, realiza el seguimiento completo del animal, a partir de la selección genética, y siguiendo la alimentación, crecimiento, cría y cuidados veterinarios que se le aplican (www.grupoarcoiris.com). Poseen matadero, sala de despiece y secadero propio, utilizando los métodos tradicionales, pero aplicando los últimos avances tecnológicos para obtener una carne de excelente calidad.

El proceso productivo cuenta con múltiples etapas de las que se ocupa el grupo. El proceso se inicia en la selección genética de los animales, la alimentación del ganado y la central de compras, además del transporte de materias primas. A continuación, se controla la sanidad animal y asesoramiento para la producción de ganado de calidad, así como el proceso de sacrificio. A partir de ahí se procede al despiece y envasado según proceda y se pasa a la fase de comercialización y transporte, ambas etapas son llevadas a cabo por medios propios o con otros distribuidores y colaboradores. El proceso finaliza con la etapa de reciclaje de residuos que son objeto de tratamiento por parte del grupo. En la Figura 1 se muestran las diferentes etapas del proceso productivo.

Figura 1. Trazabilidad del Grupo Arcoíris



Fuente: www.grupoarcoiris.com

Otros servicios del Grupo Arcoíris.

A medida que el Grupo se iba consolidando, se comenzó a plantear la necesidad de ampliar los sectores de actividad y servicios de la cooperativa. En este sentido surgen diferentes iniciativas en torno al Grupo Arcoíris, siguiendo siempre la filosofía de empresa, generar empleo duradero en el territorio. A continuación, se detallan los diferentes servicios que se ofrecen:

- Correduría de Seguros (Correduría Arcoíris).
- Gestoría laboral, contable, fiscal, etc. (Gestoría Arcoíris).
- Asesoría Informática (Insinec).
- Supermercado (Sersuco).
- Taller mecánico (Sersuco).
- Poste de gasóleo (Sersuco).
- Distribución de gasóleo a domicilio (Sersuco).
- Agencia inmobiliaria (Geinval).
- Agencia de viajes (Geinval).
- Empresa de mantenimiento (Pinturas, Lavados y Limpiezas).
- Departamento de gestión y análisis.
- Departamento de gestión de costes.
- Departamento comercial.
- Departamento de formación, prevención de riesgos laborales y ayudas.
- Departamento de asesoría jurídica.

- Departamento de comunicación y marketing.
- Departamento de calidad.
- Materiales de construcción y decoración (Bricas).
- Construcción de naves y granjas (Montajes Generales Matarraña).
- Decoración y jardinería (Centro de Jardinería).

Los tres pilares del Grupo: Investigación, desarrollo e innovación tecnológica

La innovación estratégica se ha convertido en una de las cuestiones de mayor interés para el Grupo, se proponen nuevas actuaciones en el conjunto de alternativas estratégicas y ese propósito impulsa la mejora continua. Según Hamel (2006), la innovación estratégica es la capacidad de reconcebir el modelo actual de negocio de forma que cree un nuevo valor para los clientes, pueda dejar fuera a los competidores y produzca nueva riqueza para todos los participantes en la empresa. Así la innovación estratégica se sustenta en alguna de las dimensiones siguientes: grupos de nuevos clientes que están apareciendo; nuevos productos o servicios que permitan atender de manera más eficiente las nuevas necesidades; y nuevas formas de atender a los clientes y de relacionarse con ellos. En este sentido, el Grupo Arcoíris ha ido redefiniendo el negocio, el quién, el qué y el cómo para modificar la estrategia del Grupo a través de los tres pilares siguientes:

Investigación. En los centros de inseminación de porcino (CIAR) y de conejo (INCO), se desarrollan proyectos para obtener el mejor ADN. Se investiga para conseguir la mayor calidad en todos sus productos a través de la mejora genética de los animales y la selección de los piensos para su alimentación.

Desarrollo. El Grupo Arcoíris aplica todos los resultados obtenidos en sus investigaciones, así como las conclusiones de los estudios científicos para la fabricación de materiales y productos, como también para la mejora de los procesos y sistemas de trabajo. Por otra parte, se sigue un decálogo de diez prácticas positivas en ganadería, para que las explotaciones ganaderas sean más eficientes, estas prácticas son las siguientes:

- contar con materias primas y animales con genética de calidad garantizada;
- asegurarse la continuidad de la explotación;
- llevar un control documental de las variaciones en las granjas;
- evitar la acumulación de animales por explotación;
- seguir trabajando en la prevención sanitaria con mayores controles de higiene y seguridad;
- aplicar los tratamientos médicos obligatorios;
- establecer un sistema de trabajo en bandas, dividiendo el trabajo por semanas y la población de la granja por lotes;
- instaurar definitivamente la inseminación artificial como procedimiento habitual de reproducción;

- aplicar técnicas innovadoras que se adapten a las necesidades del ganadero y a las normativas;
- actualizar los procesos para rentabilizar las explotaciones.

Innovación tecnológica: Desde los inicios del Grupo, se ha apostado por la modernización de los procesos en todas las instalaciones. Como resultado de estas mejoras, se han conseguido nuevos productos y renovado los que ya poseían, gracias a la actualización en los procesos de producción o por la aplicación de nuevos sistemas.

Carácter socialmente responsable del Grupo Arcoíris.

Nos encontramos ante una corporación socialmente responsable, ya que contribuye activa y voluntariamente para un desarrollo económicamente sostenible del territorio en el que se localizan. Siguiendo el principio de empresa social, todas las prácticas se cohesionan para ofrecer un equilibrio entre las dimensiones empresarial, social, cultural y medioambiental. Entre las acciones llevadas a cabo se encuentran (Saz Gil, 2012):

Responsabilidad empresarial: El Grupo Arcoíris contribuye a mantener la población y a vertebrar el territorio, evitando la emigración, ya que ofrece trabajo directo a más de 300 familias. Por otra parte, realiza una importante labor de apoyo empresarial para otros emprendedores de la Comarca del Matarraña, en donde más del 56% de la población es trabajadora autónoma, así como respalda nuevas iniciativas de jóvenes empresarios.

Responsabilidad social: Más del 34% de la plantilla son mujeres, de las cuales, el 29% son emigrantes. Se destaca el papel de la mujer en el entorno rural, ofreciendo un plan de carrera a largo plazo y remunerado en función de sus conocimientos y aptitudes. De este modo, el sector femenino ocupa tanto cargos administrativos y de dirección como técnicos y artesanales. Asimismo, el 29% de los trabajadores son emigrantes de países como Rumanía, Marruecos, Bulgaria, Senegal, Ucrania, Colombia y Perú (tabla 2). El Grupo colabora en su integración, fomentando el compañerismo y la convivencia con otros trabajadores.

Tabla 2. Trabajadores del grupo

TRABAJADORES DE GRUPO ARCOIRIS*				
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	
Espanoles	135	85	220	71%
Extranjeros	70	20	90	29%
TOTAL	205	105	310	
	66%	34%		

**Datos actualizados en septiembre de 2010*

Fuente: www.grupoarcoiris.com

Responsabilidad cultural: La agrupación apoya a la cultura y la tradición de la Comarca del Matarraña a través de diferentes iniciativas ofreciendo gastronomía de calidad, siguiendo procesos de producción tradicionales y participando en los eventos relacionados con la cultura de la comarca.

Responsabilidad medioambiental: Ya que la cooperativa se encuentra junto al Parque Natural de los Puertos de Beceite, ésta tiene siempre presente el equilibrio medioambiental. Por ello, se recicla e investiga para dar nueva utilidad a los residuos generados en las distintas actividades para no deteriorar el medio ambiente. Las acciones giran en torno al reciclaje sostenible de purines como abono natural, al mantenimiento de reservas naturales de buitres, reutilización en la industria textil y al reciclaje de material de oficina.

6.3. CUESTIONES PARA DISCUSIÓN

Cuestión 1. ¿Considera que el modelo Arcoiris es exportable a otros territorios?

Como ya es sabido, al sector agro-ganadero se le exige que cumpla un papel multifuncional, y que además de la producción tradicional de alimentos, cumpla objetivos sociales, medioambientales y de desarrollo rural. El cooperativismo se erige como fórmula idónea para lograr la reactivación de las áreas rurales mediante la puesta en marcha de actividades económicas basadas en el aprovechamiento y la reorganización de los recursos endógenos del territorio, permite diversificar el riesgo y plantear la diversificación no sólo como una cuestión económica donde confluyen intereses privados tratados por soluciones exclusivamente de mercado, sino más bien considerar las facetas de bienes sociales que proporciona el medio rural (Ramón Fernández y Saz Gil, 2005). El sector agro-ganadero necesita desarrollar partenariados que tengan por objeto coordinar y equilibrar, por un lado, los desafíos que se le plantean al sector agrario y, por otro, las demandas que espera la sociedad. En este sentido, es conveniente fomentar cooperativismo en territorios con falta de iniciativas industriales y cuya única salida es la explotación de los recursos endógenos existentes en su territorio fundamentalmente de tipo agrícola y ganadero. A través de las cooperativas se puede rentabilizar de manera más productiva la explotación y comercialización de los productos generados. Estas iniciativas son fundamentales para desarrollar actividad y crear nuevos puestos de trabajo y al mismo tiempo se contribuye a la sostenibilidad del territorio, contribuyendo al mantenimiento de los pequeños pueblos. El caso Arcoiris ha sido capaz de revitalizar una comarca y su modelo de crecimiento puede ser replicado en otros ámbitos territoriales.

Cuestión 2. ¿Cree que es importante la trazabilidad de la cadena alimentaria?

Las empresas de distribución han desarrollado un conjunto de normas que tiene como objetivo imponer niveles propios de calidad, de seguridad alimentaria y de trazabilidad (Ramón Fernández y Saz Gil, 2005). Estas normas, confieren un poder creciente para

controlar la producción agraria. Las exigencias en trazabilidad, calidad y la seguridad alimentaria obligan a primar a aquellas cooperativas que actúen de forma acorde con los requerimientos crecientes del mercado en estos ámbitos. En este sentido, el Grupo Arcoíris controla al 100% todos los procesos de producción con el objetivo de obtener la máxima calidad. Realiza el seguimiento completo del animal, a partir de la selección genética, y siguiendo la alimentación, crecimiento, cría y cuidados veterinarios que se le aplican. La trazabilidad se mantiene en el proceso de sacrificio, despiece y secadero propio. Todo ello utilizando métodos tradicionales e incorporando los avances tecnológicos para garantiza la calidad de los productos.

Cuestión 3. ¿Deberían tener los Consejos Rectores de las sociedades cooperativas dirigentes altamente cualificados y los socios cooperativistas mentalidad empresarial?

Sí que deberían contar los consejos rectores con este tipo de dirigentes, debido a que la gestión de la mayoría de estas cooperativas debe estar en manos cualificadas, por lo que es necesario profundizar en la profesionalización en los puestos directivos, sumada al incremento de la mentalidad empresarial de los socios. La cualificación permite alcanzar objetivos que redundan en un mejor funcionamiento interno y aumentan la competitividad de la organización.

Por otra parte, es necesaria la participación de los socios en la gestión de la organización y la adopción de una actitud activa, por lo que deben cobrar un renovado protagonismo en la elección y control de dirigentes cualificados y con mentalidad empresarial para un mejor funcionamiento y competitividad de la sociedad. En este sentido, se puede poner como ejemplo en Aragón, la Escuela Aragonesa de Directores de Economía Social que viene realizando su labor formativa desde 1963. Actualmente, el Estudio Propio en Experto Universitario en Dirección de Empresas de Economía Social (EUDEES) (<http://eues.unizar.es/>), se trata de un Estudio Propio de Postgrado de la Universidad de Zaragoza, que pretende ser una herramienta de formación para la creación, dirección y fomento de empresas de Economía Social en Aragón.

6.4. CONCLUSIONES

ARCOIRIS ha demostrado que la industrialización de los productos agrícolas y ganaderos del Matarraña es una alternativa de futuro, que se está consiguiendo a través de una herramienta de estructuras asociativas de filosofía cooperativa. Tanto es así que en 2008, este grupo de empresas presume de negocios propios paralelos a la producción agropecuaria, como una agencia de transportes, dos gestorías con sede en Valderrobres y Alcañiz, una correduría de seguros y una agencia de viajes, entre otros.

Este grupo es un modelo que debería ser exportable a otras comarcas de Aragón y en particular a la provincia de Teruel, como una cooperativa capaz de aglutinar a toda una comarca en torno a un proyecto fundamentalmente agropecuario que explote los recursos endógenos de la zona, que son fundamentalmente la agricultura y ganadería, extendiendo su actividad a todo el proceso productivo con la producción de piensos, engordes, mataderos y comercialización del jamón denominación de origen de Teruel,

actividades cunícolas y avícolas, complementadas con la producción de aceite del bajo Aragón, almendras y producción de quesos artesanales. Podríamos decir que es el modelo ideal exportable a otras zonas azotadas por la despoblación y la crisis de la agricultura y ganadería, fundamentalmente en la provincia de Teruel. Al mismo tiempo, da trabajo a más de 300 personas y contribuye a mantener la población en los pequeños pueblos limítrofes a Valderrobres, que es el núcleo donde se desarrollan todas las principales actividades agroindustriales de la comarca.

El principal logro de esta iniciativa empresarial creada por un grupo de emprendedores de la zona, que ha conseguido relanzar una comarca despoblada y siendo los jóvenes los más perjudicados teniendo que emigrar durante años a otras regiones en busca de trabajo, es que se ha logrado el asentamiento de la población, que unido a la promoción del turismo de calidad, y el establecimiento de negocios hosteleros, muchos de ellos con capital extranjero, atraídos por la belleza de su paisaje natural han desarrollado otra actividad importante como es la compra de antiguas masías abandonadas y su completa restauración para transformarlas en negocios hosteleros que han atraído turismo nacional y extranjero.

7. ATADI: AGRUPACIÓN TUROLENSE DE ASOCIACIONES DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL

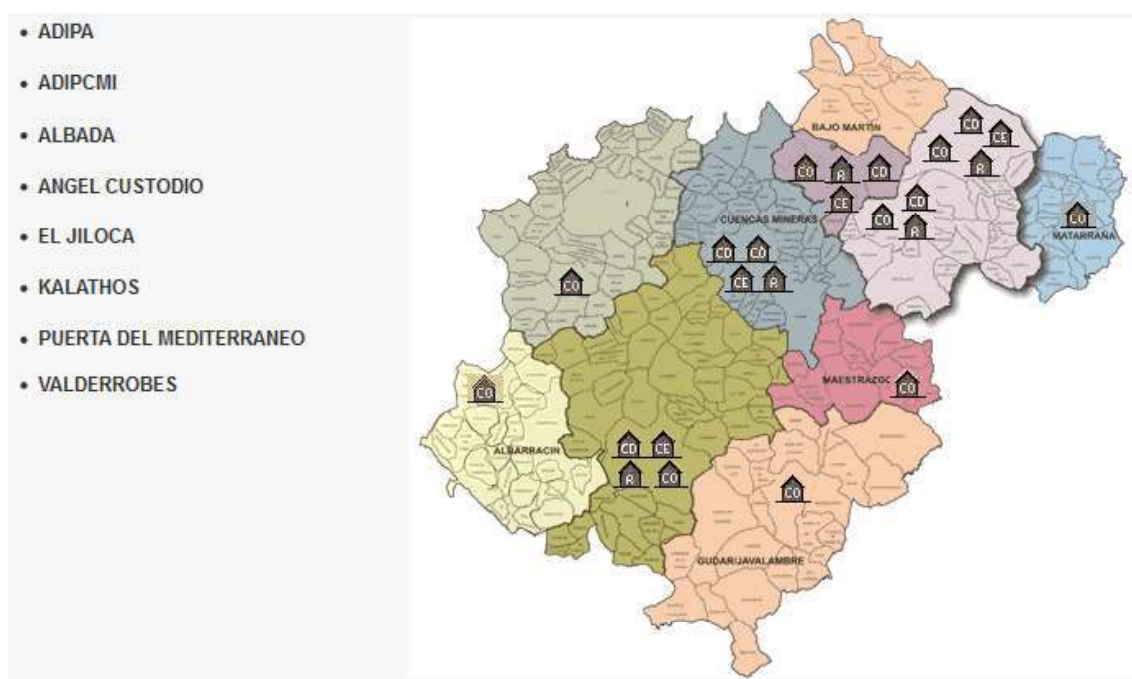
RESUMEN:

La problemática de la Discapacidad Intelectual hace que las organizaciones que la abordan tengan especial interés. Estas organizaciones se integran en el Tercer Sector de Acción Social, dando cobertura y asesorando a todas las asociaciones que se ocupan de ello. La Agrupación Turolense de Asociaciones de Personas con Discapacidad Intelectual (ATADI) es una entidad no lucrativa cuyos valores éticos se definen en su actividad, que es la de ofrecer ayuda a las personas con discapacidad, cuyo ámbito de actuación es la provincia de Teruel y el pilar básico para su funcionamiento es el voluntariado.

7.1. INTRODUCCIÓN

La Agrupación Turolense de Asociaciones de personas con Discapacidad Intelectual ATADI es una entidad sin ánimo de lucro, se crea en el año 2005 y es el resultado de la unión de asociaciones y entidades integradas en ella, cuya representación ostenta en el ámbito provincial (figura 1). Tiene personalidad jurídica propia y, en consecuencia, goza de plena capacidad para ser sujeto de derechos y obligaciones en los términos previstos por sus Estatutos y las Leyes. Es una entidad sin ánimo de lucro y los beneficios económicos que eventualmente se pudieran obtener se aplicarán íntegramente para el cumplimiento de sus objetivos. En 2018 atiende aproximadamente a 280 personas con discapacidad, por medio de “centros de día”, “centros ocupacionales”, residencias, un piso tutelado y un centro especial de empleo. Trabajan 155 personas y, de ellas, el 91% son mujeres y 5 son personas con discapacidad intelectual. El ámbito de actuación se extiende a todo el territorio que comprende la provincia de Teruel y basa su actuación en la democracia interna, la transparencia en su actuación y la solidaridad entre sus miembros. Además, colabora habitualmente con centros educativos, contando actualmente con 4 trabajadoras de Formación Profesional Dual. Además, en “ATADI Empleo, S.L.U.”, trabajan otras 30 personas (23 hombres y 7 mujeres). En total, el empleo directo que genera la organización, en estos momentos, es de 189 personas.

Figura 1: Asociaciones Fundadoras que componen la Asociación



Fuente: Atadi.es

La definición de la discapacidad, como la de cualquier otro fenómeno social, es algo que se va construyendo socialmente. Las soluciones ante los retos que plantea la discapacidad han de abarcar muchos aspectos que van más allá de las definiciones

(Jiménez Lara, 2007). La discapacidad adquiere sentido en el contexto de una cultura y, en ella, depende del sentido asignado a otros conceptos culturalmente próximos.

FEAPS es un conjunto de organizaciones familiares que defienden los derechos, imparten servicios y son agentes de cambio social. Grupos de padres informados, preocupados y muy involucrados se fueron dando cuenta de la necesidad de crear asociaciones que dieran respuesta a sus necesidades y que respaldasen sus demandas ante la Administración. Dichas asociaciones nacieron con una vocación apolítica, en las que se daba cabida a todos los afectados, sin tener en cuenta clases sociales. En la comunidad autónoma de Aragón existen numerosas entidades con este fin. En la provincia de Teruel ATADI es una organización con presencia en toda la provincia dedicada a la atención y cuidado de personas con discapacidad intelectual y al apoyo de sus familiares. En figura 2 se presenta su página web.

Figura 2. Web de Atadi



Fuente: <http://www.atadi.es/>

7.2. DESARROLLO DEL CASO ATADI

Las entidades sin ánimo de lucro necesitan convertirse en organizaciones de aprendizaje constante, adaptándose y cambiando para promover sus puntos fuertes y reducir sus debilidades. La misión, valores e ideología de la entidad tienen una importancia estratégica fundamental. Estos son los que en definitiva van a permitir diferenciarla de otras iniciativas. Lo realmente importante es la prestación de servicios adecuados y alineados con los valores que identifican a la organización. Una fortaleza debe ser la

flexibilidad y la innovación constante para mejorar el servicio y las expectativas de los diferentes grupos de interés (Saz Gil, 2008).

Valores y Misión

Los Valores que defiende son, la consideración de la persona con discapacidad como sujeto con igualdad de derechos y deberes, la calidad como norma principal en la actuación de las organizaciones, la importancia de las familias y el interés de la globalidad del colectivo de personas con discapacidad.

La Misión de ATADI es contribuir, desde su compromiso ético, con apoyos y oportunidades, a que cada persona con discapacidad intelectual o del desarrollo y su familia puedan desarrollar su proyecto de calidad de vida, así como a promover su inclusión como ciudadana de pleno derecho en una sociedad justa y solidaria.

Personas

ATADI atiende a las personas con Discapacidad Intelectual, principalmente, y aquellas otras personas con discapacidad, dependencia, riesgo de exclusión o socialmente desfavorecidos que puedan compartir sus proyectos y servicios.

Servicios

La gama de servicios con la que cuenta ATADI es muy amplia y van dirigidos directamente a los usuarios de la asociación y a los familiares, sin descuidar a sus propios trabajadores.

Asistenciales: proporcionan una atención integral a la persona y son el soporte para el desarrollo de programas individualizados, potenciando su integración social y laboral y apoyando con servicios de vivienda exclusivos, de forma temporal o permanente, si así lo requieren (Centro de día Ocupacional, Asistencial, Vivienda).

De ajuste personal y social: potencian las habilidades de comunicación, auto-cuidado, vida en el hogar, habilidades sociales, salud y seguridad, ocio y tiempo libre, etc.

Multiprofesionales: psicología, trabajo social, fisioterapia, terapia ocupacional y formación.

Complementarios personalizados: transporte, comedor y acompañamiento sanitario.

A familias: información, formación y apoyo a familias. Realizan actividades que contribuyen al descanso familiar y ayudan a sobrellevar las situaciones de dificultad por internamiento hospitalario o enfermedad de uno de los familiares.

De formación: de trabajadores tanto interna y con medios propios o ajenos como la externa, grupos de educación de adultos en el departamento de educación del Gobierno de Aragón, para trabajadores y desempleados en el INAEM, atención socio-sanitaria a personas dependientes en instituciones sociales y en su domicilio, cuidador de enfermos de Alzheimer.

Programas

Dispone de diversos programas para favorecer la integración de las personas con discapacidad en la sociedad, como, por ejemplo, el de desventaja social, intercambio ocupacional, atención temprana, reeducativos de trabajos en beneficio de la comunidad, etc. Sin embargo, el programa más importante de ATADI es el Programa de Voluntariado, en el que participan personas comprometidas con edades comprendidas entre los 14 y 65 años. La asociación realiza actividades de sensibilización, difusión, captación y fidelización de voluntariado, acompañan en actividades formativas, deportivas, programas de vacaciones, de ocio y tiempo libre. También coorganizan eventos y actividades (Catalán, 2018).

Estudio con metodología SROI del Centro Atadi – Kalathos de Alcorisa

El Retorno Social de la Inversión (SROI) es un método que añade principios de medición del valor extra-financiero en relación a los recursos invertidos, es decir, el valor social que actualmente no se refleja en las cuentas financieras convencionales, que está desarrollado a partir de un análisis tradicional de costo-beneficio y la contabilidad social, siendo un enfoque participativo que permite capturar en forma monetaria el valor de una amplia gama de resultados, tengan éstos un valor de mercado o no.

A continuación, se presenta los resultados más relevantes del estudio desarrollado a través de la metodología SROI para conocer y visibilizar los beneficios sociales, laborales y económicos que la actividad que el Centro Atadi – Kalathos de Alcorisa aporta, determinando el retorno económico y social que produce cada euro invertido por la administración en su actividad, para los distintos grupos de interés (ISASS, 2014).

El Centro Atadi – Kalathos de Alcorisa es uno de los 10 centros gestionados por la Agrupación Turolense de Asociaciones de personas con Discapacidad Intelectual (ATADI). En este centro se desarrollan servicios básicos de residencia, Centro de Día y Centro Ocupacional así como servicios complementarios de comedor, transporte, fisioterapia, psicomotricidad, respiro, formación, enfermería, actividades físico-deportivas, actividades de ocio y tiempo libre y escuela de familias, psicología, trabajo social, terapia ocupacional, etc. Actualmente, presta apoyos y servicios a 38 personas con Discapacidad Intelectual (el 64% mujeres y el 37% hombres). La mayoría (el 92%) tiene un grado de discapacidad reconocido del 65% o más, presentando necesidades de apoyo extenso o generalizado.

- Por cada euro invertido en el funcionamiento del Centro Atadi – Kalathos en 2013 (tanto público como privado) procedente tanto de las administraciones públicas 0,71 €, del copago de las personas con discapacidad usuarias 0,28 €, como de otras fuentes de financiación privada 0,01 €, el Centro ha conseguido retornar a la sociedad con su actividad 1,48 € (en retornos sociales y económicos), y supone ahorros en sobrecostes para los Sistemas de Protección Social, para las personas y las familias, de 1,97 €.

- El retorno económico y social de la actividad del Centro Kalathos sobre la inversión total realizada (pública y privada) para su funcionamiento durante 2013 asciende a 1.340.335,07 € (un 148%) en retornos económicos directos, retornos indirectos para las familias, valor social de voluntariado y resultados en calidad de vida.
- Además, la existencia de este Centro supone un ahorro para los Sistemas de Protección Social, para las personas usuarias y para las familias, de 1,97 euros (un 197%) por cada euro de inversión total. En concreto, un ahorro de 1.786.793,35 euros.
- Aporta soluciones adecuadas a la diversidad de su población, arraigo y asentamiento de población en el territorio rural, oportunidades de desarrollo económico y laboral (en particular, como yacimiento de empleo femenino).

Gestión del Voluntariado

La gestión del voluntariado debe seguir un ciclo de gestión en el que se identifican varias etapas claramente diferenciadas con el objetivo de satisfacer las expectativas de los voluntarios y de retener los (Saz y Zardoya, 2014). ATADI tiene un modelo de gestión del voluntariado profesionalizado que sigue diferentes etapas, desde actividades de captación hasta la desvinculación y posterior relación con ex-voluntarios (figura, 2). Las etapas establecidas por ATADI son las siguientes (Catalán, 2018):

Acciones de sensibilización, captación y promoción de voluntariado

Tiene el objetivo de dar a conocer la posibilidad de realizar voluntariado, y especialmente con el colectivo de personas con discapacidad intelectual con el cual trabajan, realizando acciones en Teruel y sus localidades, como, por ejemplo, en el IES Santa Emerenciana de Teruel, el IES Bajo Aragón de Alcañiz, en el Campus Universitario de Teruel o en el Colegio Justicia de Aragón de Alcorisa.

Las acciones de sensibilización y promoción de voluntariado dan como resultado nuevas solicitudes de personas que quieren hacerse voluntarias de ATADI, en mayor medida ocurre con los alumnos de los IES debido a que su edad les permite participar como voluntarios y anualmente se incorporan nuevos voluntarios coincidiendo con inicio del curso escolar. Cuando surgen necesidades concretas de voluntariado, se programan actuaciones más breves y específicas utilizando medios a su alcance, como redes sociales (Facebook), aparición en el Boletín de la Coord. Aragonesa de Voluntariado, el boca a boca o cartelería, prensa y sesión informativa.

Figura 2. Ciclo de Gestión del Voluntariado



Fuente: Elaboración propia

Acogida, orientación y acompañamiento a la persona voluntaria

Se realiza a lo largo de todo el año cuando un voluntario se incorpora a la entidad y el procedimiento que siguen es el siguiente:

- Entrevista inicial, agradeciéndole el acercamiento y precisándole información de proceder de ATADI. A la vez se recoge información sobre el voluntario sobre motivaciones, disponibilidad horaria experiencia, etc.
- Posteriormente se valora la posible incorporación o no de la persona, y se acuerda la colaboración, firma autorización en caso de ser menor de edad, compromiso de confidencialidad, contratación del seguro de voluntariado y entrega del carnet de voluntariado.
- Al comienzo del voluntariado se le da una orientación sobre tareas a realizar, información sobre usuarios, características del grupo, conductas significativas, funciones a desempeñar, persona de referencia en caso de cualquier problema, etc.
- El acompañamiento a la persona voluntaria se realiza desde el primer momento que decide colaborar con la entidad, se le intenta acercar de forma progresiva al objetivo de la entidad y a los objetivos y actuación en el programa, actividad o servicio en el que va a colaborar sin perder de vista la necesidad de hacerle sentir partícipe, integrada y bienvenida.

Formación del voluntario

Es un derecho para el voluntario y es necesaria para la correcta implicación de la persona voluntaria en la entidad, en concreto se realizan actividades como, por ejemplo, el curso básico “Qué es ser voluntario”, un curso específico de “Voluntariado con personas con discapacidad intelectual”, una sesión “acercándonos a la discapacidad” y formación para profesionales de ATADI relacionados con el voluntariado. Por último, siempre se les informa a los voluntariados de información interesante para el desarrollo de sus funciones.

Reconocimiento

El reconocimiento que reciben los voluntarios por parte de ATADI es de dos tipos. Uno formal, en el que se reconoce la labor de los voluntarios y tiene lugar en la conmemoración del “Día Internacional del Voluntariado” (5 diciembre) en Alcañiz, Alcorisa, Andorra y Teruel. Otro informal, en el que se cuida el reconocimiento a su labor en la entidad a través de felicitaciones de navidad, comidas, etc. También hay un agradecimiento público en medios de comunicación, como, por ejemplo, artículos en la sección “Avanzamos” del Diario de Teruel.

Despedida de la persona voluntaria

Siempre se realiza una entrevista de forma cálida con la persona voluntaria que decide dejar la entidad, con el fin de conocer el motivo por el cual no seguirá colaborando, valorar qué tal se ha sentido en la entidad, si se han cubierto sus expectativas, etc. y dejando siempre la posibilidad de que pueda volver en un futuro si lo desea. Realizan una encuesta de fin de actividad y otra de desvinculación. Además, se envía por correo una carta de despedida y un certificado de participación y se procura seguir manteniendo el contacto con los voluntarios de forma periódica felicitándolos por navidad y enviándoles el boletín de ATADI por e-mail.

7.3. CUESTIONES PARA DISCUSIÓN

Cuestión 1. ¿Qué implicaciones tiene la utilización de la metodología SROI para el éxito de ATADI?

La gestión de las Organizaciones No Lucrativas (ONL) ha de orientarse tanto hacia la consecución de legitimidad social, como a la obtención de capacidades competitivas para hacer frente a los retos que tienen que afrontar (Saz Gil, 2008). La participación en la adopción de decisiones por parte de los diversos *stakeholders* o grupos de interés son muy relevantes en el éxito. Además, el éxito de las ONL depende de la coherencia entre el planteamiento ideológico –los valores sociales que comparten los promotores, generan estrechos vínculos en su interior y facilitan el enlace con el entorno más próximo–, el modelo organizativo –que permite la coexistencia de trabajadores remunerados y de voluntarios– y el funcionamiento real de la organización. (Rodríguez Fernández y Saz Gil, 2011). En este sentido, una de las características del proceso de

análisis de la metodología SROI es que es altamente participativo. Mediante el estudio realizado se pretende conocer y visibilizar los beneficios sociales, laborales y económicos que la actividad de este Centro aporta, determinando el retorno económico y social que produce cada euro invertido por la administración en su actividad, para los distintos grupos de interés: las propias personas con discapacidad usuarias, sus familias, los/as profesionales que trabajan en el Centro, las personas voluntarias que colaboran con las actividades del Centro, otras entidades y organizaciones del territorio, las administraciones públicas, el municipio de Alcorisa, la comarca de Bajo Aragón y otras colindantes.

Cuestión 2. ¿Cuáles son las principales estrategias de ATADI?

Como señalan diversos estudios las organizaciones no lucrativas (ONL) son entidades orientadas hacia una pluralidad de objetivos, que no reparten beneficios y en cuya base se encuentra la confianza, la adhesión voluntaria, la colaboración mutua y la participación en la adopción de decisiones. Estos rasgos distintivos facilitan las relaciones con el entorno y permiten ampliar su compromiso a través de redes de cooperación (Rodríguez Fernández y Saz Gil, 2011). Los teóricos del capital social están de acuerdo en que los actores mejor conectados en su red poseen una ventaja competitiva sobre los pobremente conectados. La perspectiva de redes nace como contraste a una visión atomística, cuando se habla de una red, se entiende como un grupo de individuos que, en forma agrupada o individual, se relacionan con otros con un fin específico (Saz-Gil *et al.*, 2016). La estrategia de ATADI se basa en dos aspectos: la penetración en el territorio, a través de alianzas con otras entidades y asociaciones de la provincia; y en la diversificación de actividades buscando la colaboración con otras entidades ya existentes.

Cuestión 3. ¿Cuáles pueden considerarse las claves del éxito de la gestión del voluntariado de ATADI?

La participación en las Organizaciones No Lucrativas a través del voluntariado permite un triple beneficio, tanto para las personas beneficiarias de la ayuda solidaria, como para los voluntarios que aumentan su formación integral como persona, y, en tercer lugar, para la sociedad en su conjunto mejorando el bienestar en el entorno. La gestión del voluntariado debe seguir unas fases y es relevante que exista un responsable de voluntariado que permita un adecuado seguimiento de la acción voluntaria (Saz y Zardoya, 2014). ATADI tiene un modelo de gestión del voluntariado profesionalizado que sigue diferentes etapas, desde actividades de captación hasta la desvinculación y posterior relación con ex-voluntarios. El programa más importante de ATADI es el Programa de Voluntariado, en el que participan personas comprometidas con edades comprendidas entre los 14 y 65 años.

7.4. CONCLUSIONES

La Agrupación Turolense de Asociaciones de Personas con Discapacidad Intelectual (ATADI), una entidad integrada en el Tercer Sector de Acción Social turolense. Ya que organizaciones que trabajan en el ámbito de la discapacidad se integran en el Tercer Sector de Acción Social (TSAS), regulado por la Ley 43/2015. Este sector lo conforman aquellas organizaciones de carácter privado, surgidas de la iniciativa ciudadana o social, bajo diferentes modalidades, que responden a criterios de solidaridad y de participación social, con fines de interés general y ausencia de ánimo de lucro, que impulsan el reconocimiento y el ejercicio de los derechos civiles, así como los de los derechos económicos, sociales o culturales de las personas y grupos que sufren condiciones de vulnerabilidad o que se encuentran en riesgo de exclusión social. El TSAS trabaja con voluntariado, por ello es importante la Ley 45/2015, que identifica los distintos tipos de voluntariado

La estrategia de ATADI se basa en dos aspectos: la penetración en el territorio, a través de alianzas con otras entidades y asociaciones de la provincia; y en la diversificación de actividades. Una de las fortalezas de la organización es haber logrado incrementar la concienciación ciudadana con la discapacidad y con las entidades sociales que trabajan en ese ámbito. El voluntariado constituye un motor de la organización por lo que su gestión está profesionalizada y se identifican diferentes tipologías.

La influencia de ATADI en la provincia de Teruel es muy alta, ya que es una entidad que tiene presencia en toda la provincia y es reconocida tanto por los ciudadanos como por las diferentes instituciones locales que actúan en la provincia. Un ejemplo de la relevancia que tiene en la provincia de Teruel es el reconocimiento conseguido a través del *Premio Empresa 2017*.

ATADI cuenta con una mayoría de voluntarios ocasionales (89%), es decir, participan en los eventos que organizan a lo largo del año en la provincia de Teruel y a los que acuden voluntarios de otras entidades, el 11% restante son fijos, y en este caso coinciden que son personas jubiladas, con familiares usuarios de ATADI. En cuanto al género del voluntariado hay un 60% de mujeres por un 40% de hombres. Todos coinciden en la importancia de ayudar a los demás (Catalán, 2018).

ATADI sigue paso por paso todo el proceso del ciclo de gestión del voluntariado. La relación se inicia con una ficha de registro y la firma de un acuerdo de confidencialidad. El proceso cuenta un programa de seguimiento de la acción voluntaria en el que se tiene en cuenta la opinión del voluntario y sus propuestas de mejora para la organización, además la organización puede conocer la satisfacción del voluntario a través de encuestas, al fin de la actividad y al término de la relación de colaboración se cumplimenta una encuesta de desvinculación.

8. CEREALES TERUEL: SOCIEDAD COOPERATIVA DEL ALTO TERUEL

RESUMEN:

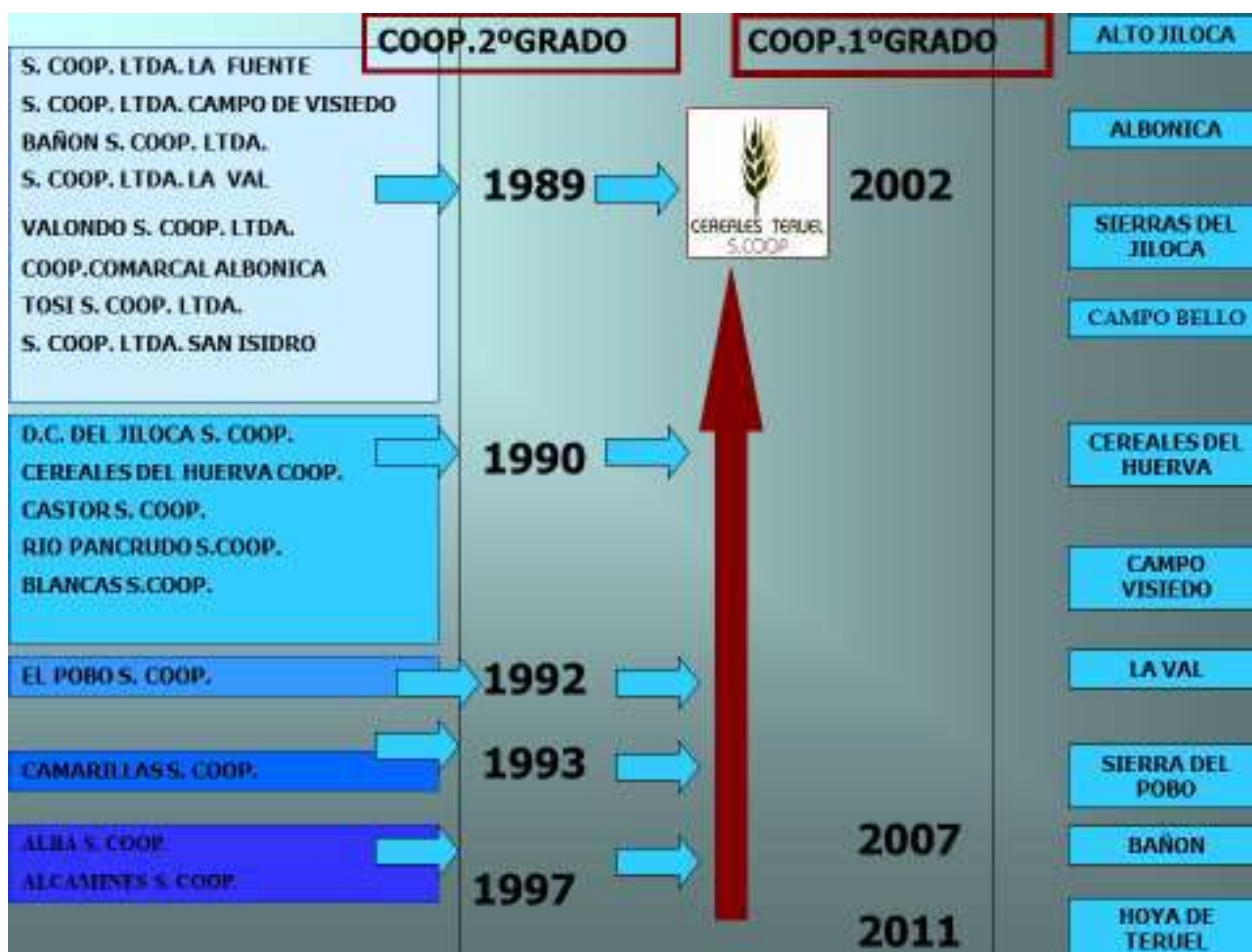
Cereales Teruel Sociedad Cooperativa es una sociedad de economía social, primando lo colectivo frente a lo individual. Actualmente, la empresa está compuesta por más de 2500 socios agrupados en diez secciones que se ubican en distintos puntos de la provincia de Teruel (España). Esta cooperativa apuesta por el mantenimiento de la población en el medio rural y la vertebración del territorio ofreciendo un medio de subsistencia para el desarrollo de la región. El modelo cooperativo da seguridad y fortaleza a sus socios, permitiendo a Cereales Teruel seguir creciendo y diversificando su actividad. La cooperativa ha creado puestos de trabajo por todas las comarcas del Alto Teruel y sus actividades, incluso han permitido que en algunos pueblos se mantenga abierta la escuela.

8.1. INTRODUCCIÓN

La Cooperativa Cereales Teruel fue fruto de un largo proceso que comenzó con la constitución de la cooperativa comarcal La Albónica. Paulatinamente se hizo evidente la necesidad de contar con una estructura cooperativa fuerte, que permitiera a los agricultores ser competitivos. En el año 1989 ocho cooperativas de primer grado del alto Teruel, Fuente de Cella, Campo de Visiedo, Bañón, La Val, Valondo, Albónica, Tosi y San Isidro de Villarquemado, unieron sus fuerzas para crear Cereales Teruel bajo la figura de cooperativa de segundo grado, permitiéndoles realizar una gestión más eficaz en la comercialización de sus productos y obtener una serie de servicios, indispensables para todas ellas, que por separado no podrían conseguir.

En 2003, se convirtió en una cooperativa de primer grado a través de la fusión por absorción de la mayor parte de las cooperativas asociadas para optimizar sus recursos y simplificar la gestión. En la actualidad Cereales Teruel Sociedad Cooperativa cuenta con más de 2500 socios repartidos en nueve secciones: Sierras del Jiloca, Sierras del Pobo, Alto Jiloca, Cereales del Huerva, Campo de Bello, Campo de Visiedo, Albónica, La Val, Bañón.

Figura 1. El camino de Cereales Teruel



Fuente: I Taller de Economía Social Campus de Teruel, 2012

Entre las razones aducidas para la fusión por absorción se encuentran las siguientes: limitación fiscal a participación en S.A./S.L. Al 50% de Fondos Propios, consolidación balances, optimización recursos financieros, unificar estrategias, optimización recursos humanos, disminución trabajo administrativo, optimización fiscal, problemas relevo cargos en cooperativas pequeñas, capitalización deficiente en cooperativas pequeñas, jubilación socios y devolución capital social.

El esquema de funcionamiento es de una cooperativa de primer grado con una organización por secciones (comarcas), nombramiento de una junta en cada sección, consejo cooperativo con un representante de cada sección; convergencia ritmos capitalización de secciones; criterios uniformes para decisión nuevas inversiones; posibilidad constitución nuevas secciones para otras actividades.

La sede central se sitúa en el centro histórico de la ciudad de Teruel y coordina los diferentes centros de gestión que representan a todos los socios. Estos centros cuentan con todos los recursos materiales y humanos para ofrecer el mejor servicio a los socios y usuarios de la cooperativa. Se diferencia de otras empresas en el modelo empresarial ya que es una sociedad de economía social, por lo que prima lo colectivo frente a lo individual.

Figura 1. Página web oficial de Cereales Teruel



Fuente: www.cerealesteruel.com

8.2. DESARROLLO DEL CASO CEREALES TERUEL

La cooperativa como motor de desarrollo de las comarcas turolenses

Con un capital social de 6.500.000 euros, 30 trabajadores fijos, Cereales Teruel es uno de los motores de la economía de la provincia ya que se extiende por todas las comarcas del Alto Teruel. Aproximadamente comercializa el 60% de la superficie que ocupan los cultivos de cereales en la provincia de Teruel, además de cebada, trigo, maíz, centeno, fertilizantes y gasoil. Está comprometida con cada uno de sus socios, se involucra en diferentes proyectos y actividades directamente relacionadas con las principales líneas de actuación de la cooperativa. En concreto, uno de los objetivos ha sido unificar e impulsar el desarrollo del territorio.

La cooperativa siempre ha apostado por crear o participar en empresas ya consolidadas que garantizaran sus suministros y facilitaran la comercialización de sus productos. Un ejemplo de estas empresas son Gasóleos Teruel S.A., Grupo Agrimartín, Mercacoop (Agrimail. Agricultura y Alimentación S.L.), Cereales Teruel S.L. y Porcino Teruel S.A., con esta última perseguía que sus cereales se quedasen en su territorio, cerrando el ciclo productivo desde la obtención del cereal hasta la comercialización de la carne de porcino. En el año 2010, se constituye Turoleólica, una empresa constituida por Gasóleos Teruel S.A. (50%) y el grupo Térvalis (50%), para el desarrollo de parques eólicos en el ámbito del Alto Teruel. Otra alianza estratégica es la conseguida con Caja Rural de Teruel, para garantizar el apoyo en las inversiones. En la figura 1 muestra el organigrama de Cereales Teruel sociedad cooperativa y se observa la diversificación relacionada que ha ido desarrollando en su estrategia de crecimiento.

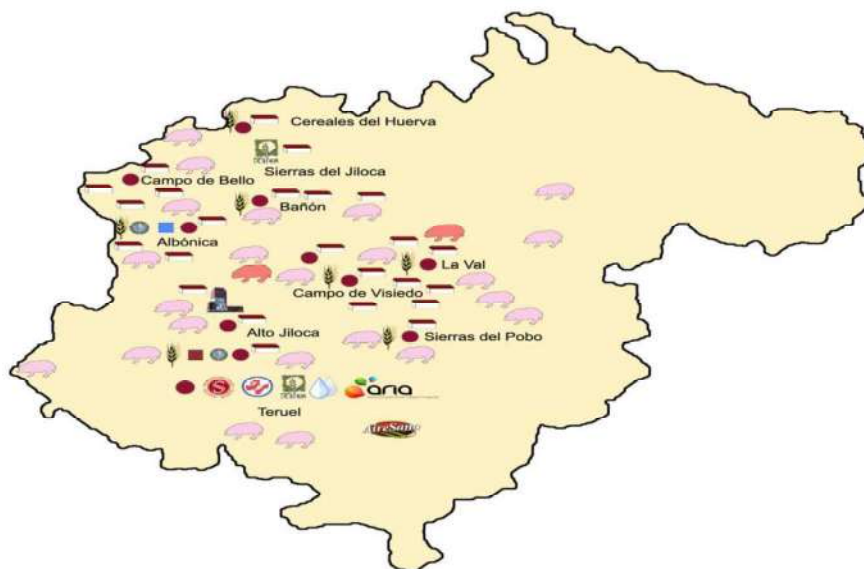
Figura 1. Organigrama empresarial Cereales Teruel



Fuente: I Taller de Economía Social Campus de Teruel, 2012.

Cereales Teruel se dedica a la comercialización de productos agrícolas. Cuenta con más de 2.500 socios agrupados en 10 secciones ubicadas en municipios de Alto Teruel: Albónica, Alto Jiloca, Bañón, Campo de Bello, Campo de Visiedo, Cereales del Huerva, La Val, Sierras del Jiloca, Sierras del Pobo y La Hoya de Teruel. En la Figura 2 se presenta el ámbito de actuación en la provincia de Teruel

Figura 2. Localización actividades en la provincia de Teruel



Fuente: I Taller de Economía Social Campus de Teruel, 2012.

Servicios

Cereales Teruel Sociedad Cooperativa es productor multiplicador de semillas de cereal y forrajeras, llevando a cabo alrededor de 2.000 Tm/año de certificación y cumpliendo exquisitamente, no sólo el marco legal sino también el comercial. CETER S. Coop. cuenta con el certificado de inscripción en el registro oficial de productores multiplicadores de semilla de cereales y forrajeras N° ES / 02 / 44-0126 desde el año 1994. Del volumen certificado un 60 % es de semilla de cebada y un 40 % de trigo. A su vez, nuestros centros de selección están inscritos para habilitar grano, cumpliendo escrupulosamente con la normativa que los regula y son inspeccionados habitualmente por el organismo responsable (Centro de Semillas y Plantas de Vivero). Uno de nuestros centros, situado en Bañón, se encuentra reconocido para llevar a cabo la certificación de semilla de producción ecológica.

Para llevar a cabo las producciones de los socios, la cooperativa comercializa los inputs básicos: 1) Fertilizantes: desde los almacenes se distribuyen más de 20.000 tm de fertilizantes de fondo y de cobertera. 2) Gasóleo: cuenta con 30 surtidores de gasóleo agrícola que distribuyen más de 6 millones de litros.

Los agricultores son productores de alimentos, llevando a cabo un tipo de agricultura familiar, sostenible y respetuosa con el medioambiente. El objetivo es proporcionar alimentos de calidad y la actividad genera empleo y vida en los pueblos, lo que les

convierte en mantenedores del territorio. Con estas premisas la cooperativa lleva a cabo la producción de 70.000 ha de cultivo, estando reconocida como Agrupación de Productores Agrarios desde el año 1991. También, Dispone de la marca de garantía de Producción Integrada de Aragón, otorgada por el Gobierno de Aragón, siendo pionera a nivel nacional en la producción de cereal obtenidos bajo la certificación de este sello. La cooperativa se encuentra inscrita como Operador de Producción Ecológica de Aragón, siendo el producto estrella la esparceta o pipirigallo.

La preocupación por el entorno y por la conservación de su biodiversidad les ha llevado implicarnos en el proyecto Harmony, en el cual, cada uno de los agricultores dedica el 3% de sus campos al cultivo de flores melíferas, con el objetivo de favorecer la supervivencia de las poblaciones de abejas y mariposas, y asegurar la polinización. La cooperativa se encuentra reconocida como Agrupación de Tratamiento Integrado en Agricultura por el Ministerio de Agricultura y el Gobierno de Aragón para los cultivos de cereal, patata y leguminosas. El departamento técnico, integrado por personal cualificado, es el responsable de llevar a cabo el asesoramiento, control y seguimiento de nuestras explotaciones, en materia de aplicaciones fitosanitarias y de fertilización. Por otra parte, dispone de asesoramiento en materia de condicionalidad y requisitos legales de gestión, llevándose a cabo a través de los profesionales de la Asociación para el Desarrollo Rural Integral Aragonés, entidad promovida por la cooperativa.

La cooperativa Cereales Teruel, cuyo negocio se ha centrado en la producción agroalimentaria ha iniciado gestiones para diversificar su actividad a través de un proyecto que pretende desarrollar parques eólicos en la provincia. La razón de optar por diversificar su actividad hacia el sector de la energía se considera una forma de obtener dividendos que permitan a los socios paliar el incremento de las tarifas eléctricas. La energía eólica está considerada como una posibilidad más, dentro de la estrategia expansiva de la cooperativa. Además, la cooperativa ha desarrollado proyectos innovadores para desarrollar nuevos productos como por ejemplo la que persigue sustituir con guisantes las proteínas de sus piensos, hasta ahora basadas en soja. Esta innovación constituye una fórmula adecuada para la alimentación del ganado porcino (Franco, 2011).

Cereales Teruel busca alternativas a la producción convencional debido a su limitada rentabilidad por las características agroclimáticas de la provincia se lleva a cabo en dos fincas ubicadas en Monreal del Campo y Concud. Encabeza el proyecto Ceteralimenta cuyo objetivo es conseguir la diferenciación y la valorización de las producciones cerealistas de secano del Alto Teruel. Aunque aún no se tienen resultados. La gestión de los cultivos de este proyecto es distinta a los convencionales, sobre todo en lo referido al uso de abonos y herbicidas. Los costes de la producción ecológica pueden llegar a ser entre un 30% y un 35% inferiores debido sobre todo a que no son necesarios los fertilizantes minerales ni los herbicidas (Royo, 2018).

Actuaciones socialmente responsables

Desde Cereales Teruel se pretende definir proyectos viables y reconciliar los aspectos económicos, sociales y ambientales de las actividades humanas. De ahí que desarrollen distintos planes de mejora del territorio. De acuerdo con Saz-Gil (2012), entre las acciones socialmente responsables se destacan las siguientes:

- *Plan de desarrollo rural*

Los presidentes de la Comarca de Teruel y de Cereales Teruel, firmaron un convenio de colaboración para difundir el Plan de Desarrollo Rural Sostenible de la Comarca a través de un espacio en la sección de actualidad de la revista “Al Grano” que edita la cooperativa. Mediante el convenio suscrito, la Comarca Comunidad de Teruel ha ido aportando recursos económicos dos años a la publicación con el objetivo de que se informe a los habitantes de la comarca de las diversas convocatorias de ayudas y subvenciones. El Plan de Desarrollo Rural Sostenible de la Comarca realizado en diferentes años. Se trata de actuaciones en el sector agrario, en acción social, en medioambiente, en iniciativas industriales, en infraestructuras dirigidas al fomento de la actividad turística y en facilitar una serie de servicios a los municipios del territorio.

- *Atención a los jóvenes*

Desde la cooperativa se considera que el futuro del desarrollo rural está en manos de los jóvenes. De ellos depende que continúe la actividad agraria y con ella la vertebración del territorio y el mantenimiento del hábitat. Además, la nueva política agraria que llega desde Europa apunta a que muchas de las ayudas van a ir dirigidas a jóvenes y mujeres, claves en la fijación de la población en el medio rural. Por estos motivos, el Consejo de Cereales Teruel se interesó en constituir una asociación que uniera a los socios menores de 40 años. Este colectivo se caracteriza por ser numeroso, pero dadas las particularidades territoriales, demográficas y económicas de la Comunidad Autónoma de Aragón en general y de la provincia de Teruel, en particular, estaban un poco dispersos.

Así, en la sede principal de Cereales Teruel, se constituyó la Asociación de Jóvenes Sembrando Futuro. Entre los principales objetivos que recogen sus estatutos, encontramos la formación continuada para la obtención de una cualificación profesional adecuada que permita conseguir una agricultura diferenciada, productiva y competitiva. Además, la asociación pretende defender las exportaciones agrarias y su desarrollo como actividad viable facilitando el acceso de los más jóvenes a la agricultura.

- *Asesoramiento rural*

La formación y el asesoramiento son prioritarios para Cereales Teruel por lo que el año pasado se constituyó la Asociación para el Asesoramiento Rural Integral Aragonés (ARIA), destinada a la prestación de asistencia y asesoramiento a agricultores, ganaderos y pobladores del medio rural. Esta entidad sin ánimo de lucro ofrece servicios de asesoramiento y condicionalidad para todo aquel socio que lo necesite.

La condicionalidad, se refiere a una serie de condiciones o requisitos que el agricultor ha de cumplir para recibir íntegramente las ayudas que correspondan. Estos requisitos están relacionados con el medio ambiente, la salud pública, las buenas prácticas en el campo, tanto laborales como medioambientales, etc. Al principio de la creación de ARIA se expuso a los socios la posibilidad de solicitar unas ayudas al asesoramiento, subvencionadas por el Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER), el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MARM) y la Comunidad Autónoma. De todos los solicitantes se eligieron a determinados agricultores, por las características de sus explotaciones, y estos recibieron una subvención que cubría el 80% del total de los costes del servicio de asesoramiento.

En el caso de agricultores jóvenes, realiza acciones de formación, como cursos de capacitación en técnicas agrarias, manipulación de fitosanitarios, fiscalidad, etc. El consejo establece unas tarifas muy ajustadas para cada uno de los servicios. Estos incluyen el seguimiento de las explotaciones y el asesoramiento ante cualquier eventualidad, también ayudan a cumplimentar y presentar todos los documentos obligatorios. Las tarifas se implantan en función del tipo de explotación, pero pensando que con o sin subvención resulten lo más económicas posibles para los socios. Muchas de las explotaciones socias de la Cooperativa ya han sido beneficiarias de las ayudas de asesoramiento de forma gratuita.

- *Responsabilidad social empresarial*

La revista publicada por la cooperativa, llamada *Al Grano* ha sido reconocida por Cointegra y el Ministerio de Trabajo e Inmigración como una buena práctica en Responsabilidad Social Empresarial de las Cooperativas Agroalimentarias Españolas. A principios del 2010, se publicó el primer Catálogo de Buenas Prácticas en Responsabilidad Social Empresarial de las Cooperativas Agroalimentarias Españolas, proyecto pionero de gran alcance y difusión, con lo que se pretendía sensibilizar al sector cooperativo sobre el concepto de Responsabilidad Social Cooperativa y poner en valor la aportación social y las características de la economía social. El catálogo recoge buenas prácticas de algunas de las cooperativas agroalimentarias españolas de mayor reputación e impacto en el sector.

Cereales Teruel ha sido seleccionada por haber puesto en marcha una publicación trimestral destinada principalmente a los socios de la cooperativa, concebida como medio de comunicación interno y vehículo para la participación de los socios. La revista *Al Grano* se ha considerado una buena práctica en el ámbito de las relaciones con terceros y de la comunicación.

Otras categorías del catálogo son Ambiente natural, Acción social, Creatividad y Gestión de Empresas, Gestión de Recursos Humanos e Innovación.

- *Los niños turolenses “se plantaron” contra el cambio climático.*

La cooperativa está volcada en la difusión para un mayor conocimiento del medio ambiente y así poder protegerlo. Un ejemplo de esta labor es la colaboración en la

iniciativa *¡Plántate!*, del programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. Decenas de escolares turolenses participaron en una gran plantada de árboles que está recorriendo España para luchar contra el cambio climático. En la ciudad de Teruel, la actividad contó con la colaboración de Cereales Teruel, entre otras asociaciones turolenses. El proyecto pretende inculcar buenas prácticas medioambientales a la sociedad actual, sobre todo entre los más jóvenes. Los niños no solo plantaron árboles, sino que visionaron un documental donde se explicaban los procesos de reforestación de un bosque, las especies autóctonas de España, el proceso de vida de un árbol, etc.

8.3. CUESTIONES PARA DISCUSIÓN

Cuestión 1. Identifique las distintas formas de crecimiento que sigue Cereales Teruel

El crecimiento en las organizaciones es un proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno y los responsables de la toma de decisiones puede establecer los cambios organizacionales necesarios con tal de que la oriente hacia una dinámica de crecimiento. Los responsables de las organizaciones tratan de establecer condiciones para orientar sus empresas de tal manera que logren crecer. Uno de los autores relevantes en la dirección estratégica Igor Ansoff señala que cuando se entiende el ambiente y se reconoce que el ambiente está en constante cambio, entonces se pueden tomar las decisiones correctas liderando las organizaciones hacia el futuro. Ansoff (1965) describe cuatro componentes de la estrategia: el ámbito de actuación, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva y la sinergia. A través del segundo de los componentes, el vector de crecimiento, realiza la aportación de lo que hoy son conocidas como estrategias de crecimiento: penetración en el mercado, desarrollo del producto o del mercado, y diversificación estratégica. En el Caso de Cereales Teruel una de las primeras acciones llevadas a cabo fue la fusión por absorción lo que le proporciona una gran penetración en el territorio. La cooperativa siempre ha apostado por crear o participar en empresas ya consolidadas que garantizaran sus suministros y facilitaran la comercialización de sus productos, en lo que se aprecia una diversificación relacional. Un ejemplo de estas empresas son Gasóleos Teruel S.A., Grupo Agrimartín, Mercacoop (Agrimail. Agricultura y Alimentación S.L.), Cereales Teruel S.L. y Porcino Teruel S.A. Otra alianza estratégica es la conseguida con Caja Rural de Teruel, para garantizar el apoyo en las inversiones.

Cuestión 2. Desde la Asociación para el Asesoramiento Rural Integral Aragonés (ARIA), ¿Qué tipo de asesoramiento se lleva a cabo?

Para cada cliente, se confecciona un diagnóstico personalizado de su explotación, se elabora un informe de recomendaciones y se prepara toda la documentación complementaria para el seguimiento del cumplimiento de las obligaciones de la condicionalidad en su explotación. Además, se asesora al agricultor sobre tratamientos ante enfermedades y plagas, vigencia de los productos fitosanitarios, etc. En caso de inspección, el técnico de ARIA se encarga de preparar la documentación y los libros que deben presentar además de acompañar al agricultor el día en que se la realizan.

Cuestión 3. ¿Cómo afectan los principios cooperativos a la innovación en Cereales Teruel?

En la actualidad, considerando los grandes desafíos y retos que origina una economía mundial globalizada, las organizaciones deben propiciar escenarios con horizontes en los cuales se posibilite asegurar su supervivencia en el tiempo. La innovación estratégica es la clave de la creación de riqueza (Hamel, 1998).

Para la supervivencia de las organizaciones es fundamental el valor agregado que se deriva de la unión sinérgica entre conocimiento e innovación como fuente de ventajas competitivas. Las cooperativas pueden poseer ciertas ventajas, en virtud del cumplimiento y profundización en sus valores y principios cooperativos, ya que éstos posibilitan la generación de capital social en la sociedad cooperativa el cual influye en la innovación (Marcuello y Saz, 2008). En este sentido, tanto en los servicios que desarrolla para los cooperativistas como las actuaciones socialmente responsables que realiza Cereales Teruel se pone de relieve la implementación de los principios y valores cooperativos que conducen a la creación de capital social y al desarrollo de innovaciones que permiten la creación de riqueza en el territorio.

8.4. CONCLUSIONES

Las cooperativas están impulsadas por los beneficios y los valores sociales. Son empresas en las que todos sus socios, que pueden ser trabajadores o clientes, participan tanto en las decisiones como en los beneficios y que se apoyan en los valores de la cooperación, autoayuda, auto responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Además, su correcto funcionamiento se basa en la honestidad, transparencia, responsabilidad social y la preocupación por los demás. El éxito de las cooperativas ayuda a crear empresas sostenibles que generen empleo y prosperidad. Éstas impulsan la economía, responden al cambio social, son resistentes a la crisis económica mundial y son empresas serias, con éxito, que fomentan la creación de puestos de trabajo en todos los sectores.

Cereales Teruel ha conseguido colaborar en el desarrollo y en la vertebración de una región deprimida, con escasa población y que necesita de la unión para conseguir sus metas. A la hora de organizarse de forma empresarial, Cereales Teruel siempre ha apostado por la innovación para conseguir todos sus objetivos de manera eficiente, y sin contradecir los principios fundamentales que la identifican como cooperativa.

Definitivamente, nos encontramos ante una de las pocas salidas, si no la única, para muchas pequeñas cooperativas turolenses que por sí mismas no tendrían ni tantos medios, ni la protección que asegura Cereales Teruel, una entidad fuerte y perdurable en el tiempo y en el territorio que facilita a las primeras el desempeño de su labor.

9. KOOPERA: INNOVACIÓN SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

RESUMEN:

La red Koopera se integra en la economía social y solidaria y es un ejemplo de economía circular. Los residuos que se generan con el consumo provocan una degradación medioambiental que puede ser detenida o, al menos, frenada por nuevas formas de producción y consumo. La economía circular permite la recuperación de los productos ya usados y proporciona una nueva vida. Además, la economía circular requiere de consumidores responsables que inicien el proceso llevando los productos a puntos de recogida adecuados. Todas las actuaciones tienen el fin de lograr un desarrollo sostenible, el cual debe ser promovido tanto por los consumidores, por las empresas, y por los diferentes ámbitos institucionales.

9.1. INTRODUCCIÓN

La Red Koopera nace en Bilbao en el año 2008 impulsada por Cáritas. Es una cooperativa de segundo grado sin ánimo de lucro integrada por cooperativas de iniciativa social y empresas de inserción, todas ellas tienen el objetivo común de insertar en la sociedad y en un ambiente laboral a personas en situación de exclusión o con riesgo de sufrirla. Conseguir el objetivo de inserción de las personas que lo necesitan supone llevar a cabo una labor social y Koopera lo consigue mediante la realización de actividades saludables para el medioambiente. Intentan alargar la vida útil de los productos a partir de la reutilización, el reciclaje y el consumo sostenible y llegar a un vertido cero. Vemos que la labor social se lleva a cabo mediante una actuación medioambiental. La finalidad del Grupo Koopera es alcanzar una economía social y solidaria, respetando los principios de la Red de Economía Alternativa y Solidaria² (REAS), como la igualdad, el empleo, el respeto medioambiental, la cooperación, el compromiso con el entorno y el carácter no lucrativo de la actividad

La organización se mueve en torno a cinco ejes principales: servicios ambientales, cuidado de personas, reutilización y reciclaje, inclusión social y laboral y consumo responsable. En relación a los servicios ambientales hay que destacar que Koopera abarca temas de recogida de residuos, realiza actividades de mantenimiento y limpieza de municipios, promueve la movilidad urbana mediante un servicio público de alquiler de bicicletas eléctricas, dispone de ekohuertas solidarias, trabaja para cuidar los montes y promueve la educación ambiental.

Entre sus proyectos más destacables la entidad ha patentado un modelo de contenedores (2011), o ha puesto en funcionamiento en 2012 el Koopera Reusing Center, la primera planta a nivel estatal de clasificación de objetos mediante el reconocimiento de voz. Al margen del papel innovador en la gestión de los recursos textiles de Cáritas, Koopera sobresale por su filosofía ligada al cooperativismo, la economía solidaria y la inclusión sociolaboral. La incorporación de personas insertadas como socios cooperativistas copropietarias de las empresas de inserción en cuestión es uno de los aspectos más socialmente innovadores de la iniciativa. En 2016 se reportan en la web de la entidad 243 empleos de inserción, 433 personas trabajando, 61,643 miembros del club Koopera y 6819 atenciones a personas necesitadas.

La organización está formada por diferentes cooperativas de iniciativa social y empresas de inserción, en la Figura 1 se puede observar su distribución en España. En la zona norte³ Koopera cuenta con 11 centros; cuenta con dos en la zona este⁴, en la centro⁵ y en la sur⁶. Además de trabajar en territorio español, Koopera impulsa proyectos de cooperación al desarrollo en otros países.

² <http://www.economiasolidaria.org/carta.php>

³ País Vasco, Asturias y Cantabria

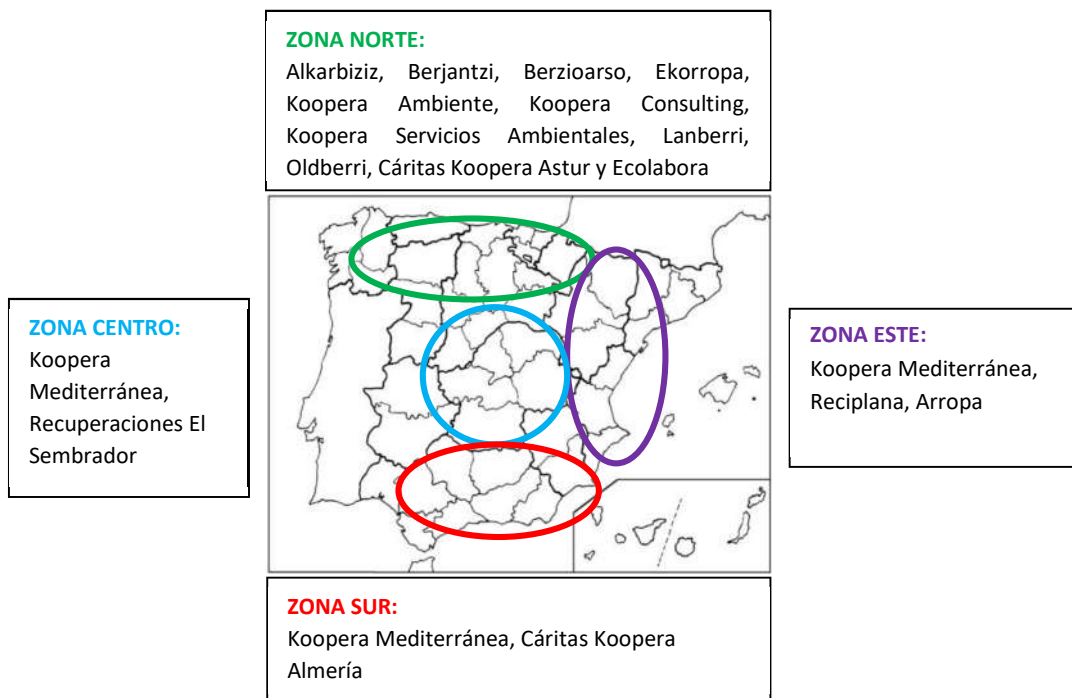
⁴ Comunidad Valenciana y Teruel.

⁵ Albacete

⁶ Almería

Tiene dos proyectos de ámbito internacional⁷: Koopera Chile y Ekorropa Romania. Koopera trabaja en Chile desde 2004 y cuenta con un almacén y una tienda “Koopera Moda Española”, mientras que en Rumanía la organización comienza su labor en el año 2007 y tiene dos tiendas de segunda mano. Con esta expansión hacia el exterior Koopera quiere satisfacer las necesidades de sus clientes con un servicio similar al de España, además continúa con el objetivo de la inclusión social de las personas que lo necesitan por medio de actividades que protegen el medioambiente.

Figura 1. Distribución de las plantas y centros sociales de Koopera



Fuente: Extraído de Báguena (2016)

9.2. DESARROLLO DEL CASO RED KOOPERA

Misión y Valores de Koopera

La visión, misión y valores de las organizaciones deben proporcionar respuestas a las preguntas: ¿qué queremos crear?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿cuáles son los valores hacen referencia a los principios morales y éticos que van a guiar la acción? Se trata de reflejar las aspiraciones de los fundadores de la organización y de determinar cuál es la función básica que va a desempeñar en un entorno determinado (Saz y Marcuello 2007).

Misión

En la Red Social Koopera trabaja por cambiar la situación de las personas que necesitan otra oportunidad. Son estas personas las auténticas protagonistas de la Red. La misión

⁷ <http://koopera.org/reutilizacion-y-reciclaje/implantacion-exterior/>

es la creación de empleo para personas en situación de exclusión social. Por ello, los servicios de inserción socio-laboral son transversales a todas las áreas donde trabaja. Estos servicios aúnan el capacitar a las personas a nivel profesional, con un acompañamiento educativo inclusivo, realizados siempre desde itinerarios individualizados. Los educadores/as sociales acompañan a las personas que realizan en Koopera un proceso de mejora de su empleabilidad, impulsando su cualificación técnica y su inclusión social. Contamos con una Bolsa de empleo dirigida a todas las empresas que quieran incorporar en su plantilla a trabajadores resolutivos e innovadores.

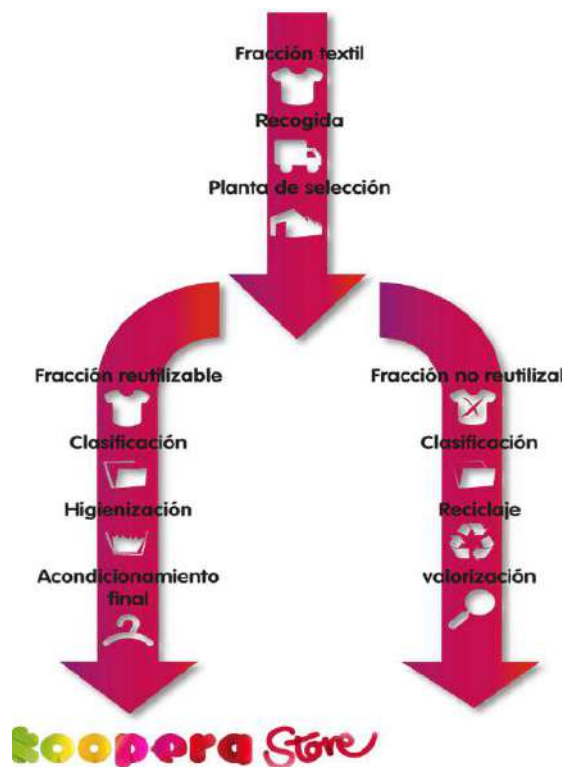
Actividad de la entidad

Red Social Koopera realiza servicios medioambientales principalmente de Gestión de residuos. Además, comercializa productos solidarios, justos y ecológicos que promueven un consumo responsable, el desarrollo sostenible del planeta y unas relaciones comerciales justas. En Red Social Koopera también colabora con el desarrollo de un mundo más equitativo a través de la promoción de la economía social y solidaria en países en vías de desarrollo. Se trabaja en la reutilización y el reciclaje a través de la innovación y desarrollo y de la preparación para la reutilización. Las Plantas de Reutilización Koopera procesan el textil, calzado y otros artículos. Los artículos reutilizados en buen estado, están disponibles a precios reducidos en las tiendas de segunda mano Koopera Store, desde donde se realizan donaciones para quienes más lo necesitan (Figura 2 y Figura 3).

Figura 2. Proyecto Koopera Store



Figura 3. Proceso de reciclado y reutilización



Fuente: <http://koopera.org>

La Comisión Europea (2014) indica que la economía circular trata de mantener el mayor tiempo posible el valor añadido de los productos y excluir los residuos. Esto se da cuando un recurso que llega al final de su vida se mantiene dentro de la economía por más tiempo y así puede ser reutilizado varias veces creando más valor (figura 3). Con la introducción de la economía circular se intentan obtener los mínimos recursos de la naturaleza y, como pieza principal, se diseñan nuevos procesos de producción, productos y servicios. El diseño en los procesos de producción consiste en introducir innovaciones basadas en la reutilización de los materiales, de esta forma se reducen las cantidades de materiales nuevos y energía que se necesitan para producir

Figura 3. Fases de la economía circular



Fuente: Comisión Europea, COM (2014)

Valores y buenas prácticas

Los valores emanan de la voluntad de disponer la economía al servicio de las personas y aceptan y complementan los de la Economía Solidaria y los Principios Cooperativos. Son los siguientes: trabajo en red, austeridad, innovación, transformación, sostenibilidad, profesionalidad; participación; corresponsabilidad, respeto.

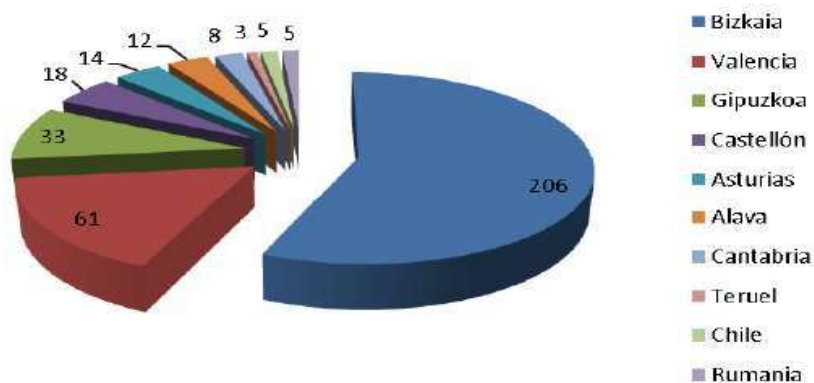
Sostenibilidad social, económica y medioambiental de Koopera

Las organizaciones se consideran sostenibles cuando además de sostenerse económicamente llevan a cabo su actividad sin degradar el medioambiente y sin crear problemas en la sociedad. La sostenibilidad en las organizaciones comprende tres ámbitos: medioambiente, sociedad y economía (Ramírez, 2006). La sostenibilidad de Koopera la podemos ver a través de su triple ámbito (Báguena, 2016).

En el ámbito social hay que destacar que Koopera es generadora de empleo además de realizar funciones de inserción y comercio justo. En el Gráfico 1 se pueden observar los

datos referentes a los empleados de Koopera en el año 2014: Koopera cuenta con 433 empleados contratados, de los cuales 365 son a jornada completa. El 55% de esos empleados contratados son personas en riesgo de exclusión.

Gráfico 1. Número de empleados de Koopera a jornada completa por provincia (2014)



Fuente: Jornadas de Economía Social y Solidaria, Teruel el 05/05/2016

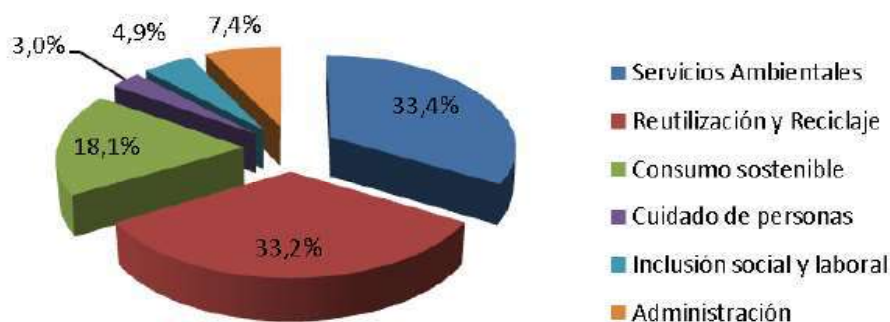
En el ámbito ambiental se trata de una organización que garantiza un fin ético del 100% de los residuos que llegan hasta ellos, ya que el destino de la ropa recogida es (datos del año 2014): reutilización: 10,2%; exportación: 50,3%, las prendas que están bien, pero por cuestión de moda no se consumiría en España, se envía a Rumanía; reciclaje: 30,2%; creación de energía: 8,8%, puede generarse la energía mediante la incineración de las prendas que no se puedan reutilizar ni reciclar; eliminación: 0%.

Entre otras cifras en 2014 en relación al reciclaje y la reutilización de la ropa se encuentran: se recogieron 10.166 toneladas de ropa donada; se disminuyeron las emisiones de CO₂ en 28.668 toneladas; se ha logrado disminuir 609.951 m³ de agua consumida; se ha reducido el consumo de electricidad en 47.000 kw.

Estas reducciones de emisiones y consumos se deben, en parte, a la tecnología que utilizan en el proceso de higienización con ozono. El ozono es un gas desinfectante en tiempos cortos, además de que no resulta dañino para el medioambiente, por eso se utiliza para desinfectar y limpiar la ropa donada que se venderá en las tiendas Koopera Store. El uso de la higienización con ozono en lugar del tradicional lavado con lavadoras ofrece las reducciones de agua y electricidad antes mencionadas, pero con su uso también se reducen los vertidos y la necesidad de utilizar detergentes nocivos para el medioambiente.

En el Gráfico 2 se muestra que el 33,2% de los empleados de Koopera trabajan en el área de reutilización y reciclaje. Además, los mayores porcentajes de empleo también se dan en sus áreas medioambientales, el área de servicios ambientales ocupa al 33,4% de sus empleados y el consumo sostenible ocupa al 18,1%.

Gráfico 2. Porcentaje de empleados de Koopera por área (2014)



Fuente: Jornadas de Economía Social y Solidaria, Teruel 05/05/2016

En relación a los aspectos económicos, Koopera tiene en la actualidad 31 tiendas en 11 provincias diferentes con las que se obtiene la sostenibilidad económica del proyecto. Por lo que respecta a la localización de las tiendas Koopera Store se encuentran en diferentes comunidades autónomas: en País Vasco hay quince tiendas, en Cantabria una, en Asturias una, en Aragón hay una, en la Comunidad Valenciana hay ocho, en Castilla-La Mancha hay cuatro y en Andalucía hay una. En la Tabla.1 se detalla la distribución de las tiendas Koopera Store por provincia y municipio.

Tabla 1. Número de tiendas Koopera Store por provincia y municipio

PROVINCIA	MUNICIPIO	Nº TIENDAS	PROVINCIA	MUNICIPIO	Nº TIENDAS
Vizcaya	Bilbao	3	Valencia	Valencia	3
	Galdakao	1		Gandía	1
	Durango	1	Castellón	Castellón	2
	Ermua	1		Burriana	1
	Barakaldo	1	Alicante	Alcoy	1
	Portugalete	1	Teruel	Teruel	1
	Getxo	2	Albacete	Albacete	1
Álava	Vitoria	2		Almansa	1
Guipúzcoa	Donostia	1		La Roda	1
	Errenteria	1	Hellín	1	
	Irún	1	Almería	Almería	1
Cantabria	Santander	1			
Asturias	Oviedo	1			

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la página web de Koopera, <http://koopera.org>

Así mismo, de forma creciente se implantan las nuevas tecnologías en la organización y esto ayuda a Koopera a ser más eficiente y tener una mayor eficacia en la realización del trabajo. El uso de tecnología les proporciona una ventaja competitiva y por tanto mayores ventas, como ejemplo se puede destacar en cada actividad de Koopera alguna tecnología aplicada: en la recogida de los residuos se utilizan tablets para llevar un seguimiento, en las plantas de clasificación las prendas se separan por voz, en los almacenes existe la tecnología de higienización y un nuevo etiquetado actual y en las tiendas hay disponibilidad de terminales en el punto de venta (TPV) para mejorar la gestión de stocks.

9.3. CUESTIONES PARA DISCUSIÓN

Cuestión 1. ¿Koopera forma parte de la denominada economía circular?

Según expresa la Comisión Europea (2014), y coincidiendo con Calleja (2015), el actual sistema de crecimiento lineal se basa en la abundancia, disponibilidad, facilidad de obtención y una eliminación barata de recursos, la economía circular pretende acabar con este patrón alargando la vida útil de los productos y materiales. Con la introducción de la economía circular se intentan obtener los mínimos recursos de la naturaleza y, como pieza principal, se diseñan nuevos procesos de producción, productos y servicios. La economía circular supone nuevas oportunidades de negocio.

Red Social Koopera realiza servicios medioambientales principalmente de Gestión de residuos. Además, comercializa productos solidarios, justos y ecológicos que promueven un consumo responsable, el desarrollo sostenible del planeta y unas relaciones comerciales justas. Koopera Store se aprovisiona a través de las donaciones de ropa que realizan las personas en los contenedores de Cáritas ubicados por las ciudades, por lo que es un ejemplo de economía circular al darle una nueva vida a prendas que han sido desechadas. Además, reduce residuos, reutiliza, recicla, crea energía, no genera ningún residuo, reduce emisiones de CO₂ y ahorra agua y electricidad en el proceso de higienización de las prendas

Cuestión 2. ¿Qué cambios del comportamiento del consumidor han afectado a la evolución de Koopera?

La industria textil es muy contaminante ya que emplea un alto consumo de energía además de usar grandes cantidades de sustancias químicas (Muthu, 2014). El incremento del consumo de ropa provoca que año a año aumente el volumen de ropa desechada, y con éste, la conciencia sobre la necesidad de reutilizar dicho recurso. Los consumidores responsables son aquellos que se preocupan por diversos elementos, entre los cuales se encuentran la procedencia del producto, su producción, su manufactura, los regímenes opresivos, los derechos humanos, las relaciones laborales, etc. (Newholm y Shaw, 2007). Así pues, hay un crecimiento de consumidores responsables que están cada vez más concienciados de la necesidad de un desarrollo sostenible para disminuir los efectos negativos que tiene el consumo y tienen presente, de forma creciente,

aspectos sociales y medioambientales vinculados con su decisión de compra. En este sentido, los cambios observados en el comportamiento del consumidor afectan positivamente a la actividad de Koopera.

Cuestión 3. ¿Cómo contribuye Koopera al desarrollo sostenible?

El desarrollo sostenible es un desarrollo que permite satisfacer las necesidades actuales sin interferir en la capacidad para satisfacer las necesidades en un futuro (Brundtland, 1987), lo que implica sostenibilidad económica, social y medioambiental. Koopera contribuye al desarrollo sostenible de los territorios tanto desde el punto de vista, económico, social y medioambiental. Por lo que respecta al ámbito económico dispone de tiendas con el fin de obtener beneficios para seguir invirtiendo en su proyecto y establece sistemas de gestión que permita incrementar la eficiencia de las organizaciones integradas en la red. En cuanto al ámbito social crea empleo e inserta a personas en riesgo o exclusión social. Hay que señalar, que el Tercer Sector de Acción Social (TSAS) es uno de los pilares del sistema de bienestar particularmente estratégico en zonas rurales. Además, se evidencia que las redes sociales existentes y las relaciones entre las organizaciones e instituciones relevantes para el sistema de bienestar (Saz-Gil et al., 2016). En este sentido, la red Koopera establece vínculos con múltiples agentes, tanto a nivel interno como externo. Por último, en el ámbito medioambiental reduce residuos, reutiliza, recicla, crea energía, no genera ningún residuo, reduce emisiones de CO₂ y ahorra agua y electricidad en el proceso de higienización de las prendas.

9.4. CONCLUSIONES

La economía circular permite mejorar la situación medioambiental en la que los residuos van creciendo cada año. Para desarrollar una economía circular se hace fundamental el ecodiseño de procesos, productos y servicios. Existe la posibilidad de reintroducir los residuos en la economía a través de la reutilización, reelaboración o reciclaje. La economía circular es una nueva forma de producir en la que se utiliza la menor cantidad posible de materiales naturales y de esta manera el medioambiente tiene tiempo de regenerarse. Además de mejora de los aspectos medioambientales, la economía circular permite mejorar en aspectos económicos a través del ahorro que supone la reutilización y el reciclaje de materiales; y con la capacidad que tiene de generar nuevas oportunidades de negocio se puede crear empleo, así que también supone una fuente de beneficios sociales. La economía circular necesita del proceso de la logística inversa para recoger, reutilizar, reelaborar y reciclar los residuos que se espera que no salgan del círculo de la economía.

Koopera innovación social y ambiental es un ejemplo de entidad integrada en la red de economía alternativa y solidaria (REAS), respetando sus principios de igualdad, empleo, medioambiente, cooperación, compromiso medioambiental y carácter no lucrativo⁸. Además, pertenece también a la Asociación Española de Recuperadores de

⁸ https://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/CARTA_ECONOMIA_SOLIDARIA_REAS.pdf

Economía Social y Solidaria (AERESS) y a la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado, Enseñanza y Crédito de Euskadi (ERKIDE). La organización está formada por diferentes cooperativas de iniciativa social y empresas de inserción que distribuyen en diferentes zonas por toda España (zona norte, zona este, zona centro y zona sur), y cuenta con dos proyectos de ámbito internacional (Koopera Chile y Ekorropa Romania).

Koopera tiene cinco ámbitos principales de actuación: servicios ambientales, cuidado de personas, reutilización y reciclaje, consumo responsable e inclusión social y laboral. En relación a los servicios ambientales hay que destacar que Koopera abarca temas de recogida de residuos, realiza actividades de mantenimiento y limpieza de municipios, promueve la movilidad urbana mediante un servicio público de alquiler de bicicletas eléctricas, dispone de ekohuertas solidarias, trabaja para cuidar los montes y promueve la educación ambiental.

La red Koopera es un ejemplo de economía circular, influye positivamente tanto en el ámbito medioambiental y social, como en el ámbito económico. En el ámbito medioambiental reduce residuos, reutiliza, recicla, crea energía, no genera ningún residuo, reduce emisiones de CO₂ y ahorra agua y electricidad en el proceso de higienización de las prendas. En el ámbito social crea empleo e inserta a personas en riesgo o exclusión social. Por último, en el ámbito económico dispone de tiendas con el fin de obtener beneficios para seguir invirtiendo en su proyecto.

10. BIBLIOGRAFIA

- Ansoff, H. I. (1965): *Corporate Strategy*, McGraw Hill, Nueva York.
- Arla Foods (2018): página web oficial de la organización, www.arla.com, accedida 08/09/2018
- Arla Foods (2018): Annual Report 2017, <http://docs.arla.com/annual-report/2017/EN/>, accedida 08/09/2018
- Atadi (2019): página web oficial de la organización, www.atadi.es.
- Báguena, M. (2016): Economía Circular - Logística Inversa: El caso de Kooperera Teruel. Trabajo Fin de Grado. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de Teruel, Universidad de Zaragoza.
- Birchall, J. (2014). *The Governance of Large Co-operative Businesses*. Manchester: Co-operatives UK
- Bradley, K., y Gelb, A. (1987). Cooperative labor relations: Mondragon's response to recession. *British Journal of Industrial Relations*, 25(1): 77–99.
- Bretos, I. y Errasti, A. (2016). Dinámicas de regeneración en las cooperativas multinacionales de Mondragón: La reproducción del modelo cooperativo en las filiales capitalistas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 86: 5–34.
- Bretos, I., y Errasti, A. (2017). Challenges and opportunities for the regeneration of multinational worker cooperatives: Lessons from Mondragon Corporation – A case study of the Fagor Ederlan Group. *Organization*, 24(2): 154–173.
- Bretos, I., y Errasti, A. (2018). La transmisión de los valores y prácticas organizacionales cooperativas en las filiales extranjeras: El caso de la cooperativa multinacional Fagor Ederlan. *REVESCO-Revista de Estudios Cooperativos*, 127: 45–69.
- Bretos, I. y Errasti, A. (2018). The challenges of managing across borders in worker cooperatives: Insights from the Mondragon cooperative group. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 6(1): 34–42.
- Bretos, I. y Marcuello, C. (2017). Revisiting globalization challenges and opportunities in the development of cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88(1): 47–73.
- Bretos, I. y Morandeira, J. (2016). La Economía Social ante la actual Crisis Económica en la Comunidad Autónoma del País Vasco. *REVESCO-Revista de Estudios Cooperativos*, 122, 7-33.
- Bretos, I., Díaz-Foncela, M., y Marcuello, C. (2018). Cooperativas e internacionalización: Un análisis de las 300 mayores cooperativas del mundo. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 92: 5–37.
- Bretos, I., Errasti, A., y Marcuello, C. (2018). Ownership, governance and the diffusion of HRM practices in multinational worker cooperatives: Case-study evidence from the Mondragon group. *Human Resource Management Journal*, 28(1): 76–91.

- Bretos, I., Errasti, A. y Marcuello, C. (2019). Multinational expansion of worker cooperatives and their employment practices: Markets, institutions, and politics in Mondragon. *ILR Review*, 72(3), 580–605..
- Brundtland, G.H. (1987): *Nuestro futuro común*. Alianza Editorial, Madrid.
- Calleja Crespo, D. (2015): La economía circular, una oportunidad estratégica para Europa. *Cuadernos de energía*, 46, pp. 32-35.
- Catalán, P. (2018). Análisis del voluntariado en el Tercer Sector de Acción Social de Teruel: Estudio de caso: ATADI. Trabajo Fin de Grado, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas / Campus de Teruel.
- Cerelaes Teruel (2019). página web oficial de la organización, www.cerealesteruel.com
- Cheshire, L. y Woods, M. (2013). Globally engaged farmers as transnational actors: Navigating the landscape of agri-food globalization. *Geoforum* 44, 232-242.
- Comisión Europea (2014): *Hacia una economía circular: un programa de cero residuos para Europa*. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones, Bruselas.
- Coraggio, J.L. (2004), Una alternativa socioeconómica necesaria: la economía social, en *Política social y economía social*, Altamira, Buenos Aires.
- Errasti, A., Bretos, I. y Etxezarreta, E. (2016). What do Mondragon ‘coopitalist’ multinationals look like? The rise and fall of Fagor Electrodomésticos S. Coop. and its European subsidiaries. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87(3): 433–456.
- Errasti, A., Bretos, I. y Núñez, A. (2017). The viability of cooperatives: The fall of the Mondragon cooperative Fagor. *Review of Radical Political Economics*, 49(2): 181–197.
- Flecha, R. y Ngai, P. (2014): The Challenge for Mondragon: Searching for the Cooperative Values in times of Internationalization. *Organization*, 21(5): 666-682.
- Franco, L. (2011): La cooperativa Cereales Teruel diversificará su actividad desarrollando parques eólicos. La sociedad, una de las más importantes de España en su género, opta a la concesión de aerogeneradores. *Heraldo de Aragón*, 08/01/2011.
- Groeneveld (2016): *The Road Towards One Cooperative Rabobank*. Accedido 08/09/2018
https://www.cooperatie.nl/sites/default/files/the_road_towards_one_cooperative_rabobank_hans_groeneveld_jjanuary_2016.pdf
- Grupo Arcoiris (2019). página web oficial de la organización, www.grupoarcoiris.com
- Grupo UP (2018): página web oficial de la organización [https://www.up.coop/en.html], accedida 09/09/2018
- Grupo UP (2017): Informe Anual año 2017 [http://rapportannuel2016.up-group.coop/en], accedido a 09/09/2018
- Hamel, G. (1998). *Strategy Innovation and the Quest for Value*. Sloan Management Review

- Hamel G. (2006). Innovación estratégica y creación de valor, *Harvard Deusto Business Review*, 152, 18-27.
- ISASS (2014). Estudio sobre el retorno social de la inversión del Servicio de Canguro de Plena inclusión Aragón y la residencia de Kalathos (Teruel). <https://es.calameo.com/read/005104048310d6e8e35fa>
- Jiménez Lara, A. (2007): “Conceptos y tipologías de la discapacidad. Documentos y normativas de clasificación más relevantes”, en R. de Lorenzo García y L. C. Pérez Bueno (coords.), *Tratado sobre Dsicapacidad*, Madrid, Thomson-Aranzadi, páginas. 177-205.
- Koopera (2019). página web oficial de la organización, <http://koopera.org/>
- Ley 43/2015 (2015): de 9 de octubre, del Tercer Sector de Acción Social. Boletín Oficial del Estado, núm. 243, de 10 de Octubre de 2015.
- Ley 45/2015 (2015): de 14 de octubre, de Voluntariado. Boletín Oficial del Estado, núm. 247, de 15 de Octubre de 2015.
- Marcuello Servós, C. y Saz, Gil M I. (2008): Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: un modelo teórico, *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 94, 59-79
- Mondrgón (2013): Modelo de gestión corporativo, <https://www.mondragon-corporation.com/wp-content/uploads/2017/Modelo-de-Gesti%C3%B3n-Corporativo-MONDRAGON.pdf>, accedida 08/09/2018
- Mondrgón (2015): Un viaje por los hitos de la historia del grupo cooperativo, <https://www.mondragon-corporation.com/wp-content/themes/mondragon/docs/History-MONDRAGON-1956-2014.pdf>, accedida 08/09/2018
- Mondrgón (2018): página web oficial de la organización, <https://www.mondragon-corporation.com>, accedida 08/09/2018
- Muthu (2014): Roadmap to Sustainable Textiles and Clothing: Environmental and SocialAspects of Textiles and Clothing Supply Chain, Springer Science and Business Media, Singapore 2014. *Editor Subramanian Senthilkannan Muthu, SGS Hong Kong Limited.*
- Newholm, T. y Shaw, D. (2007): Studying the ethical consumer: A review of research, *Journal of Consumer Behaviour*, 6, 253-270.
- Plataforma del Voluntariado de España (2011): *Manual integral de acción voluntaria*. Plataforma del voluntariado en España. Madrid.
- Rabobank (2018): página web oficial de la organización, <https://www.rabobank.com/en/home/index.html>, accedida 08/09/2018
- Rabobank (2018): Informe Anual 2018, <https://www.rabobank.com/en/images/02-interim-report-2018.pdf>, accedida 08/09/2018
- Rabobank (2018): Informe Anual 2017, <https://www.rabobank.com/en/images/annual-report-2017.pdf>, accedida 08/09/2018
- Ramírez Orellana, A. (2006): La RSC y la triple cuenta de resultados, *Estrategia financiera*, 231, 54-62.
- Ramón Fernández, F. y Saz Gil, M. I. (2005): El cooperativismo agrario como elemento dinamizador del desarrollo rural, en Juliá, F. J. Melía, E. y Server,R. (Eds.)

Cooperativismo Agrario y Desarrollo, Universidad Politécnica de Valencia, pp. 465-478

- Rodríguez Fernández, J.L. y Saz Gil, M.I. (2011): Una nueva frontera en organizaciones no lucrativas: el buen gobierno global, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 71, agosto, pp. 229-251.
- Royo, A. (2018): Cereales Teruel busca en Monreal del Campo alternativas al cultivo del cereal de secano, *Diario de Teruel* 3/7/2018.
- Saz Gil, M. I. y Marcuello Servós, C. (2007): Introducción de la dirección estratégica en organizaciones que gestionan empleo con apoyo. *Acciones e investigaciones sociales* 24, 173-197.
- Saz-Gil, I, Almaguer-Kalixto, P. y Gómez-Quintero, J.D. (2016): “Capital social y redes sociales: análisis del Tercer Sector en contextos rurales”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 86, 123-154.
- Saz-Gil, I. (tut.) (2012). La unión hace la fuerza. Grupo Cooperativo Arcoíris, Matarraña (Teruel), España. En Vázquez Burguete J.L. y Roriz Ferreira, M. (Eds.) IV Congreso Internacional de Casos Docentes en Marketing Público y No Lucrativo, pp. 967-976. León: Asociación Internacional de Marketing Público y No Lucrativo, Grupo de Investigación en Marketing e Investigación Operativa. ISBN: 978-84-697-0512-1
- Saz-Gil, I. (tut.) (2012). Cereales Teruel. Sociedad Cooperativa. En Vázquez Burguete J.L. y Roriz Ferreira, M. (Eds.) IV Congreso Internacional de Casos Docentes en Marketing Público y No Lucrativo, pp. 449-456. León: Asociación Internacional de Marketing Público y No Lucrativo.
- Saz Gil M.I y Zardoya Alegría, A. (2014): La gestión del voluntariado corporativo en las organizaciones no lucrativas, *Revista Española del Tercer Sector*, 28, pp. 81-98.
- Saz Gil, M. I. (2008): La gestión *stakeholder* en las organizaciones no lucrativas: una aproximación a través del estudio de casos, *Estudios de Economía Aplicada*, 26, 187-210.
- Saz-Gil, I., Almaguer-Kalixto, P. y Gómez- Quintero, J.D. (2016): “Capital social y redes sociales: análisis del Tercer Sector en contextos rurales”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 86, 123-154.
- Storey, J., Basterretxea, I. y Salaman, G. (2014). Managing and resisting 'degeneration' in employee-owned businesses: A comparative study of two large retailers in Spain and the United Kingdom. *Organization*, 21(5): 626-644.