

Cooperativa: tradicionalismo o competencia

Emilio Doblado García, María Teresa Camello

Dirección: Leonor Gómez Cabranes

¿Qué es una cooperativa?

Una cooperativa es una asociación voluntaria, autónoma, de personas que se han unido para satisfacer sus necesidades socioeconómicas y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.

Esta definición contiene una serie de principios que irán siendo comentados y analizados a lo largo del trabajo.

Papel del socio en la cooperativa.

La persona del socio es fundamental en este tipo de organización. En general el socio participará en mayor o menor medida en los flujos financieros, en los de información-decisión y en los flujos reales (producción y comercialización).

Para hacernos una idea de cómo es considerado el socio en la cooperativa, veamos algunos de los principios que rigen ésta²:

—*Principio de participación económica de los socios.* Aquí se señala el hecho de que unos socios no puedan lucrarse a costa de otros por lo que el producto obtenido ha de repartirse de forma justa.

—*Principio de puertas abiertas.* Se refiere a la libertad tanto de entrada como de salida.

—*Principio de gestión democrático por parte de los socios.* Los socios están legitimados para controlar las decisiones, y ese control se hace democráticamente.

Cooperativa empresa excelente

Se observa que existen puntos comunes entre los principios de una gestión excelente y la filosofía del cooperativismo, y a este respecto señalamos los siguientes:

—*Sistema de valores compartidos.* Precisamente ahora que las nuevas tendencias en la gestión de las empresas excelentes destacan la importancia de estos valores compartidos es cuando la cooperativa tiene que intentar mantener, de una forma sólida, la esencia del cooperativismo.

—*Aumento de la motivación.* Al igual que en el punto anterior, el aumento de la participación efectiva de los trabajadores es una corriente muy actual en las modernas técnicas de gestión; de esta forma se busca aumentar el compromiso de los trabajadores en el objetivo empresarial y aumentar así su productividad. Es conveniente señalar que si bien los incentivos derivados de la propiedad son reconocidos por todos, sólo las cooperativas los tienen institucionalizados.

—*Educación.* En estos momentos la calidad de las personas es clave para lograr una mayor competitividad (las empresas excelentes invierten considerables sumas de dinero en formación). La educación es precisamente, uno de los principios del cooperativismo. En este sentido pensamos que sería conveniente que algunas cooperativas modificaran en

cierta medida algunos de sus principios para conseguir una mayor competitividad³. Para comentar esta idea nos basaremos en los principios del cooperativismo.

Empezaremos con el principio de *participación económica de los socios*. Una de las características diferenciadoras de las cooperativas es que la distribución de excedente generado no está en función del capital aportado sino de su participación personal. Así, puede pensarse que se está favoreciendo a los socios que aportan menor cantidad de capital. Creemos que si el excedente se repartiera ponderando tanto la participación personal como la aportación de capital, podría atraerse a un mayor número de socios con grandes capitales y al mismo tiempo, no nos estaríamos olvidando de su participación activa en la cooperativa, porque de ello también depende el excedente recibido.

De este principio se deduce también la idea de *interés limitado al capital social*. Aquí la palabra limitado puede conducir a error, pues se suele asociar con interés bajo, lo cual no tiene por qué ser necesariamente así.

El principio de *intercooperación social y económica* dice: «los cooperativos sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, regionales, nacionales e internacionales».

Desde nuestro punto de vista, y a raíz de este enunciado, sería interesante la cooperación no sólo con empresas cooperativas, sino también con empresas con fines lucrativos, para que así pudieran estar en contacto más directo con las fuerzas competitivas que integran el tren de las nuevas tendencias importantes en el mercado. Y todo esto sin olvidar las relaciones entre cooperativas para mantener viva su doctrina.

Principio de educación, formación e información. Este principio pretende la educación y formación de todos los miembros de la cooperativa, pero su formulación es muy abierta, y esto nos da pie a opinar sobre cómo debe ir mejor dirigida a nuestro juicio esta labor. En este sentido, creemos que la formación debe orientarse a mantener vivo ciertos principios esenciales del cooperativismo, así como también a la consecución de una mayor eficacia presencial.

En el XXXI Congreso de la ACI ya mencionado, se explicitan otros principios entre los que está el de interés por la comunidad. Esto lo podemos ver en el caso de Eroski, cuyas acciones más significativas son entre otras:

—Protección medioambiental a través de la puesta en funcionamiento de ECOPLAN.

—Promoción del empleo.

—Mejora de calidad de la carne de ternera.

Como rasgo diferenciador entre empresas cooperativa y empresa excedente destaca, entre otros, una menor presencia de conflictos laborales en las cooperativas. Pero hay que admitir que la excelencia tiene dos dimensiones: la cultural y la estratégica. Por tanto, las ventajas de la cooperativa que se derivan de su cultura darán como resultados mercedados si no se combina con una adecuada actuación estratégica. Dentro de esa dimensión estratégica cabe mencionar:

—La innovación como guía para conseguir la diferenciación.

—Liderar nichos de mercado: debe centrarse en aquellos segmentos en los que esté especializado.

—Calidad: Es fundamental para ser competitivo.

Estos aspectos podemos verlo por ejemplo en la sociedad cooperativa limitada C.E.S. que posee una clara proyección al futuro, y todo ello con el fin de poder competir con unas dimensiones empresariales que le sitúen en igualdad de condiciones con respecto a las grandes empresas no cooperativas.

Problemas de las cooperativas

Aunque las cooperativas tienen características que las acercan a las empresas excelentes, también presentan rigideces que limitan bastante su capacidad de crecimiento. A continuación señalamos algunas de ellas:

—Problemas ideológicos. Algunas veces se produce ausencia de verdadero cooperativista, en el sentido de que son personas que no asumen una ideología ni creen en unos valores para llevarlos a la práctica.

—Problemas financieros. Existen rigideces en el interés ofrecido al capital, lo que favorece una disminución de su capacidad para atraer recursos financieros. Además, se tiende a considerar la cooperativa como empresa sin ánimo de lucro, lo que repercute en su credibilidad financiera.

—Problemas de dimensión. La mayoría de las cooperativas son pequeñas y con una cultura específica. Esto hace que surjan dificultades para la concentración.

—Problemas de funcionamiento:

* Reacción lenta a los cambios por el carácter democrático y participativo de los órganos de decisión.

* Reducido tamaño, lo que suele llevar en muchos casos a una escasa profesionalización de sus componentes (esto resulta especialmente negativo en cuanto a la dirección y gestión a la cooperativa).

* Dificultad para establecer disciplina cuando los mandos son elegidos por sus propios compañeros de trabajo.

—Problemas derivados de los incentivos dados por el Estado, que en ocasiones promueve la ineficiencia de las cooperativas por el mero hecho de incentivarles de forma indiscriminada, sin considerar factores de eficiencia en la asignación de recursos públicos.

Como solución a los problemas expuestos anteriormente proponemos algunas ideas:

* Ante problemas ideológicos, intensificar la educación cooperativa.

* Ante problemas financieros, proponemos las medidas propuestas cuando dábamos nuestra visión acerca del principio de participación económica de los socios.

* Ante problemas de dimensión, promover una mayor intercooperación aumentando la colaboración.

* Ante problemas de funcionamiento, profesionalización de la gestión y orientación hacia el mercado.

Una solución general a los problemas de la cooperativa podría ser la colaboración de cooperativas de reducido tamaño, especializadas y agrupadas en un colectivo cooperativo, que a través de los servicios comunes que puedan prestar, reúnan las ventajas de las grandes empresas, una mayor eficacia en el plano económico y comercial y una magnitud suficiente para beneficiarse de las economías de escala.

Integración cooperativa

La integración cooperativa es una forma de reaccionar ante la apertura de espacios económicos, innovaciones tecnológicas y concentración empresarial. Posibilita una presencia más activa en el mercado, aumenta las opciones de acceder a nuevas tecnologías, a una financiación más favorable, lleva a una mejora en la adquisición de insumos en las condiciones de comercialización...

Es por ello por lo que vemos este proceso de integración como una necesidad ante la situación actual, que permitirá a la cooperativa a aproximarse a la excelencia.

Esto lo podemos ver en el caso de FAGOR, que se constituye como grupo cooperativo en 1984, aunque en 1989 se transformó en una sociedad cooperativa. FAGOR, ante los cambios en el entorno económico internacional se ha integrado con otras cooperativas en «Mondragón Corporación Cooperativa» como grupo empresarial que busca una máxima eficiencia económica y social.

Veamos detalladamente los fines económicos de la integración:

- Incrementar el poder de negociación con clientes y proveedores.
- Permitir afrontar más firmemente la competencia de las empresas capitalistas, las cuales vienen desarrollando desde hace tiempo procesos de concentración, impulsado por la apertura de mercados y la internacionalización de la competencia.
- Mejorar las condiciones de aprovisionamiento de inputs y prestación de servicios al socio, tanto en precio como en calidad.
- Aumentar el potencial de innovación mediante la creación de centros de I+D.
- Mejorar la comercialización eliminando intermediarios, evitando la competencia entre cooperativas, diversificando la oferta, logrando mayor presencia en los mercados en los que tiene ventajas competitivas o consiguiendo grandes acuerdos con las cadenas de distribución.

Pero también la integración puede tener consecuencias negativas puesto que puede llevar a la pérdida de identidad del cooperativismo; es decir, que se deterioren algunos valores característicos de este tipo de sociedad como pueden ser: relajación del principio democrático, disminución de la participación al aumentar el número de personas ...

Muchos autores ven en el cooperativismo un punto de encuentro entre el capitalismo y colectivismo. Nosotros compartimos esta idea, ya que las cooperativas son empresas de propiedad privada, pero con fines sociales. Así creemos que la cooperativa debería participar tanto del capitalismo como del colectivismo, seleccionando los puntos positivos de cada una de ellas y buscando un equilibrio que le permita el éxito.

Notas

- (1) Revista de Economía Social, octubre, 1995.
- (2) XXXI Congreso de ACI, 1995.
- (3) Opinión personal de los autores.

Bibliografía

- García-Gutiérrez Fernández, Carlos. «Principios Cooperativos» Pág. 103 1988-1989.
- García-Gutiérrez Fernández, Carlos. «Crecimiento e intercooperación» Pág. 420 1992.
- García-Gutiérrez Fernández, Carlos. «Riesgo de perder su forma de ser» Pág. 420, 1992.
- Grávalos Gastanminzas, María Asunción y Marín Mateos, Pilar «Fines Económicos de la Integración» Pág. 12, 1994
- T.J. Peter y Waterman R.M. «Insearch of excellence» Pág. 2
- Bel Duran, P. «Valor resultado de la concentración». Pág. 40-41, 1996.
- Vargas Sánchez, Alfonso. «Las cooperativas y la excelencia empresarial. Argumentos en contra» Pág. 9, 1994
- Rodrigo Moya, Beatriz. «Clave de la excelencia en la dimensión. Clave de la excelencia en la dimensión estratégica empresarial». Pág. 44, 1995.
- Autores Varios. «Revista CIRIEC» N° 19. Casos prácticos reales. España 1995.