



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y  
Cooperativa, nº 18, julio 1995, pp. 139-167

## **Análisis estratégico y crecimiento externo de las cooperativas de consumo españolas**

Joan Ramón Sanchis Palacio y Lorenzo Revuelto Tobaada  
Facultad CC. EE. y EE. de la Universitat de València

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa  
ISSN: 0213-8093. © 1995 CIRIEC-España  
[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)   [www.uv.es/reciriec](http://www.uv.es/reciriec)

# **Análisis estratégico y crecimiento externo de las cooperativas de consumo españolas**

**Joan Ramón Sanchis Palacio  
y Lorenzo Revuelto Taboada**

Facultad CC.EE. y EE. de la Universitat de Valencia.

## RESUMEN

En el presente trabajo vamos a tratar de demostrar la idoneidad de la adopción de estrategias de crecimiento externo, en especial las de cooperación, en el ámbito de las Cooperativas de Consumidores y Usuarios en España. Para ello utilizamos el enfoque estratégico, desarrollando el proceso de la formulación estratégica, en especial, del diagnóstico de la empresa cooperativa de consumo española, mediante el análisis externo (estudio del entorno general y de la influencia del Mercado Unico) y el análisis interno de la misma (estudio de las principales características de las empresas contempladas). Con ello, obtenemos, por una parte, el conjunto de las oportunidades y amenazas del entorno para estas empresas, y por otra, el conjunto de las fortalezas y debilidades internas de estas empresas. Con este análisis proponemos una serie de acciones estratégicas a desarrollar, entre las cuales, destacamos y analizamos el crecimiento externo, fundamentalmente el crecimiento a través de la cooperación.

## ABSTRACT

The aim of this paper is to prove that strategies to attain external growth, in particular cooperation strategies, must be adopted by the Spanish Consumer Cooperatives. A strategic approach has been chosen in order to carry out this analysis: the process of strategic formulation of the Spanish Consumer Cooperatives has been developed by means of their external diagnosis (the analysis of the environment in which they are set and the influence of the Single Market) and their internal diagnosis (the analysis of the main characteristics of the companies that are to be studied). Thus we hope to identify the opportunities and threats posed by the environment to such companies, as well as their strong and weak points. After carrying out this study we propose a number of strategic actions, among which we emphasize and analyse those related to external growth, especially growth attained through cooperation.

## RÉSUMÉ

Le présent travail essaie de montrer la convenance de l'adoption de stratégies de croissance externe, spécialement celles des coopératives dans le cadre des Coopératives de Consommateurs et Usagers espagnoles. Nous avons employé un point de vue stratégique pour étudier le processus de formulation et, spécialement, celui du diagnostic de l'entreprise coopérative de consommateurs espagnole à travers l'analyse externe (étude de l'environnement général et de l'influence du Marché Unique) et l'analyse interne (étude des caractéristiques principales des entreprises étudiées). Avec cela, nous avons, d'une part, l'ensemble des opportunités et menaces de l'environnement et, d'une autre, l'ensemble de forces et faiblesses internes des entreprises. Avec cette analyse, nous proposons un série d'actions stratégiques à développer entre lesquelles nous soulignons la croissance externe et, fondamentalement, la croissance à travers la coopération.

## 1.- Introducción

A través del presente trabajo vamos a tratar de demostrar la idoneidad de la adopción de estrategias de crecimiento externo, en especial las de cooperación, en el ámbito de las Cooperativas de Consumidores y Usuarios en España, en concreto de las más importantes, esto es, las correspondientes al sector de la alimentación y productos de limpieza, las cuales representan el 80% del total de las entidades.

Consideramos que el enfoque más apropiado para dicho estudio es el enfoque estratégico, esto es, el proceso de la Dirección Estratégica en sus dos etapas, la formulación y la implementación y control de las estrategias (Menguzzato y Renau, 1.991). En todo caso, el estudio se centra en el desarrollo de la formulación estratégica, en especial, en el diagnóstico estratégico, dado que procedemos en el mismo a un doble análisis, el análisis del entorno o análisis externo de la empresa (a partir del cual determinamos las oportunidades y amenazas del entorno para las empresas) y el análisis interno (a partir del cual determinamos los puntos fuertes y los puntos débiles de las empresas). El análisis estratégico culmina con la formulación de una serie de acciones estratégicas genéricas a desarrollar en el futuro por este tipo de empresas.

Para ello partiremos de una clara definición de estas entidades y de su situación actual junto a los condicionantes de su entorno competitivo, para a continuación definir una serie de orientaciones estratégicas a seguir en aras a la mejora de la situación competitiva de las mismas, que como veremos van a depender en gran medida de su capacidad para desarrollar una política de alianzas, básicamente con otras cooperativas, para la consecución de un fortalecimiento mutuo. Como veremos, una de las primordiales razones que justifican la necesidad de estas actuaciones radica en el reducido tamaño de esta Cooperativas, más preocupante si cabe cuando las comparamos con los principales competidores del sector, empresas capitalistas decididas a la explotación de las ventajas que proporciona el gran tamaño y por lo tanto comprometidas en agresivas estrategias de concentración e internacionalización. En todo caso, el trabajo expuesto es una aproximación al análisis estratégico de las cooperativas de consumo españolas.

## 2.- Análisis estratégico de las cooperativas de consumo

El origen del cooperativismo de consumo corresponde al año 1844 cuando se crea la primera Cooperativa de consumo de Europa, la "Rochdale Society of Equitable Pionners", en Inglaterra.

Once años más tarde aparece en Cataluña la primera cooperativa de consumo española, la "Económica Palafrugellense". En sus inicios, este fenómeno cooperativo surge como iniciativa de la clase trabajadora para la defensa de sus intereses, constituyéndose como entidades sin fines de lucro en las cuales los excedentes se devuelven en forma de retornos cooperativos a los socios en función de las compras efectuadas por los mismos.

Este fenómeno, en sus inicios asociativo y mutualista, con el devenir del tiempo consiguió el reconocimiento de su personalidad jurídica, comenzando a estructurarse las cooperativas como auténticas empresas.

La Constitución Española de 1978 en su art 129.2 establece que "los poderes públicos fomentarán mediante una legislación adecuada, las sociedades cooperativas", privilegiando de forma expresa esta forma de iniciativa económica privada en la que se incluyen las cooperativas de consumo.

El desarrollo legislativo del precepto constitucional está representado por la Ley General de Cooperativas 3/87, de 2 de Abril, que define en su artículo 1º.1 a las Cooperativas como "Sociedades que con capital variable y estructura y gestión democráticas, asocian en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, a personas que tienen intereses o necesidades socioeconómicas comunes, para cuya satisfacción y al servicio de la comunidad desarrollan actividades empresariales, imputándose los resultados económicos a los socios, una vez atendidos los fondos comunitarios, en función de la actividad cooperativizada que realizan".

En su artículo 127 establece el objeto y ámbito de las Cooperativas de Consumidores y Usuarios en los términos siguientes:

"127.1. Son Cooperativas de Consumidores y Usuarios las que asocian a personas físicas y tienen por objeto procurar, en las mejores condiciones de calidad, información y precio, bienes y servicios para el consumo o uso de los socios y de los familiares que habiten con ellos. Los mencionados bienes y servicios puede adquirirlos a terceros o ser producidos por la misma".

No obstante, existe la posibilidad de realizar operaciones con terceros no socios hasta un límite determinado, teniendo los resultados la consideración de extracooperativos, y debiendo ser tratados de forma diferenciada y anotados contablemente de forma separada, clara y precisa. Esta posibilidad viene regulada en el art. 128 de la citada Ley 3/87 General de Cooperativas. Respecto a las operaciones con terceros, la Ley 20/90 de 19 de Diciembre del Régimen Fiscal de Cooperativas, establece un límite del 10% de las ventas a terceros para que puedan gozar de los privilegios de empresas especialmente protegidas.

El punto 2º del art. 127 regula las modalidades de cooperativas de consumo en los términos siguientes:

“2. Las Cooperativas de Consumidores y Usuarios podrán adoptar una o varias de las siguientes modalidades:

- a) De suministro de artículos de consumo, uso, vestido, mobiliario y demás elementos propios de la economía doméstica.
- b) De servicios diversos, como restaurantes, transportes, hospitalización y otros similares.
- c) De suministros especiales, como agua, gas, electricidad, en cuyo caso podrán ser también socios las personas físicas y jurídicas que precisen los mencionados suministros para el desarrollo de sus actividades no domésticas, siempre que no supongan más del 50 por 100 del total de socios de la Cooperativa.
- d) De ahorro por el consumo.
- e) De suministros, servicios y actividades para el desarrollo cultural.”

Cabe significar que cinco Comunidades Autónomas han asumido competencias exclusivas en materia de legislación cooperativa, dando lugar a la existencia de sendas leyes cooperativas en Andalucía, Cataluña, Comunidad Valenciana, Euskadi y Navarra.

El cooperativismo de consumo ha tenido un desarrollo desigual en Europa, en donde podemos encontrar países como Gran Bretaña y Dinamarca donde goza de un amplio desarrollo y gran aceptación, otros como Francia e Italia donde cuentan con un desarrollo aceptable, mientras en países como Irlanda, Holanda, Grecia, Luxemburgo etc... el cooperativismo de consumo presenta un escaso desarrollo.

En el caso de España, Sanchis (1992) señala que su escaso desarrollo es debido aparte de por un cierto retraso histórico, “por la inexistencia de procesos de concentración, su escasa dimensión económica, su atomización y aislamiento fruto de la desunión y falta de intercooperación, su limitada participación en el sector de la distribución comercial y escasa implantación entre consumidores, y una serie de características económicas y financieras que drenan la expansión de estas entidades”.

En el ámbito del cooperativismo de consumo nos centraremos en las dedicadas al comercio detallista de alimentos y productos del hogar que constituyen la parte más relevante del mismo, pasando en primer lugar a desarrollar los caracteres que definen su situación actual, para desarrollar a continuación una serie de medidas que puedan llevar a una mejora de su situación competitiva actual.

## **2.1- Características que definen las cooperativas de consumo**

A partir del estudio empírico efectuado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social con datos referentes al año 1.990 y que se refleja en el Libro Blanco de la Economía Social en España

(Barea y Monzón, 1.992), obtenemos las siguientes características propias del sector cooperativista de consumo español.

En primer lugar, destacamos el elevado grado de concentración geográfica, el cual se traduce en el hecho de que tan sólo cinco Comunidades Autónomas alcanzan el 57.2% del total de las cooperativas de consumo, si bien este grado de concentración se debe más que a la preponderancia de determinadas Comunidades Autónomas al peso de algunas entidades en particular, dado que seis entidades sobre una población total estimada de 339 acumulan el 55,92% de las ventas, el 43,65% de los socios, el 54,16% de los empleados y el 42,90% de los establecimientos.

En segundo lugar, su dimensión reducida, la cual viene representada por una escasa presencia de grandes superficies y un reducido número de establecimientos por cooperativa, un reducido nivel de ventas y una media de trabajadores en plantilla también reducida. El 83,6% de las entidades sólo consta de un establecimiento, el 8,2% tiene 2 ó 3 establecimientos y el 8,1% 4 ó más, dando como resultado una media de 1,69 establecimientos de venta al público por Entidad, con una superficie media destinada a la venta 564,92 m<sup>2</sup>. El volumen medio de ventas es de 176,97 millones de pesetas sin contar Eroski y Consum; si se incluye estas dos entidades, el volumen medio de ventas asciende a 347,12 millones de ptas. La media de trabajadores en plantilla es de 10,42 trabajadores. Además el 60,2% de las entidades tiene menos de 5 trabajadores y solamente el 1,4% supera los 100.

En tercer lugar, el escaso nivel de inversiones, ya que las cooperativas de consumo destinan una parte reducida de los beneficios a la expansión y/o diversificación de la Organización (incremento del número de puntos de venta, compra de instalaciones, adquisición de modernas tecnologías,...). El nivel de equipamiento comercial es escaso, derivando en gran medida de la reducida capitalización de estas entidades. Tan sólo el 27,2% de las cooperativas de consumo se asesoran en I+D, y sólo el 14,1% en Marketing y Publicidad.

Si consideramos desde una perspectiva estratégica a los Recursos Humanos como una factor clave en el que invertir, nos encontramos que, si bien uno de los principios cooperativos establece como uno de los objetivos de las mismas la educación y formación de los socios y existe la obligación de destinar un 10% de los excedentes a un Fondo de Educación y Promoción, sólo un 17,9% de las cooperativas de consumo realiza cursos de formación del personal, mientras un 41,4% no ha aplicado el citado Fondo, y en el mejor de los casos, apenas un 30% del mismo es aplicado a formación de los socios y empleados.

En cuarto lugar, el escaso nivel de formación de la Gerencia. Según datos del Libro Blanco de la Economía Social (1992), el 41,7% de las cooperativas de consumo no contaban con un Gerente o Director. De las entidades que contaban con una Gerente o Director, solamente en un 21,5% de los casos éste era titulado universitario, el 20,9% tenía el bachiller, el 55,9% estudios primarios, y

el 1,7% restante sin estudios. En el 42,7% de los casos no existía Plan de gestión, y únicamente un 32,1% poseía al menos un ordenador para la informatización de la gestión.

En quinto término, la escasa incidencia sobre los consumidores, lo cual supone que el número medio de socios por entidad es de unos 914, alcanzando en su totalidad la cifra de 489.556, que se quedan en 309.765 si descontamos los de Eroski y Consum. La figura del socio de consumo constituye una de las figuras relevantes en estas entidades, por cuanto que pueden participar en condiciones de igualdad con los socios de trabajo en los órganos de gestión de las mismas. Como señala Sanchis (1992), "el número reducido de socios de consumo indica el escaso peso que estas entidades tienen sobre la sociedad española".

En sexto lugar, el reducido nivel de integración e intercooperación. Se denota un carácter localista, aislado e independiente contrario a la esencia del cooperativismo que presenta de forma intrínseca una alta capacidad potencial de integración y cooperación tanto vertical como horizontal, y que dificulta el desarrollo y subsistencia de las cooperativas de consumo frente a las grandes superficies. El nivel de intercooperación es muy bajo, teniendo en cuenta que tan sólo el 24,2% de las cooperativas de consumo pertenecen a una cooperativa de segundo grado. El nivel de afiliación a Federaciones de cooperativas es sensiblemente mayor, alcanzando el 54,9%. Han existido intentos de constituir en algún caso almacenes mayoristas, empresas productivas, pero casi siempre con éxito escaso y duración limitada.

En séptimo lugar, la escasa capacidad financiera. Al constituir las cooperativas de consumo una iniciativa de las capas sociales trabajadoras tienen como primera limitación financiera la escasa capacidad de ahorro de sus socios que limita las aportaciones que estos pueden hacer a las mismas. La mayor parte de los recursos totales de estas entidades se obtienen mediante las deudas a corto plazo a proveedores y pasivo no exigible (capital más reservas), presentando porcentajes de un 60,79% y un 30,19% respectivamente (datos año 88), alcanzando el porcentaje de deudas a largo plazo un nivel muy bajo. Esta situación reduce las posibilidades de expansión y de adquisición de las nuevas tecnologías que si se encuentran al alcance de las grandes superficies.

En octavo lugar, los niveles de actividad económica y de rentabilidad, manifestados a partir de unos ratios de actividad (valor añadido por ventas, valor añadido por empleado, ventas por empleado, etc.), son bajos en comparación con los obtenidos por el conjunto del comercio minorista español. Los ratios de rentabilidad (rentabilidad del activo, rentabilidad de los recursos propios y margen de ventas) también muestran niveles inferiores, incluso negativos en algunos casos (Sanchis 1992).

En noveno lugar, la frecuente lentitud en la toma de decisiones, derivado del elevado grado de participación y estilo de dirección altamente participativo, si bien puede ser altamente positivo como mecanismo de motivación y movilización de la inteligencia suele provocar, cuando se cae en

lo que determinados autores como Pereira (1989) denominan “participacionitis” retrasos y dificultades para la toma de decisiones. Esta lentitud a la hora de tomar las decisiones relevantes que van a afectar a la vida de la organización puede resultar altamente perjudicial en un entorno cada vez más turbulento donde los cambios son acelerados y profundos. Esta situación lleva a una reducción del tiempo de respuesta del que disponen las organizaciones, requiriéndose de las mismas capacidad ya no sólo para reaccionar con rapidez sino incluso para anticiparse a los acontecimientos.

## **2.2- El entorno de las cooperativas de consumo**

### **2.2.1.- Evolución General:**

En estos últimos años, el sector de la Distribución Comercial ha sufrido una serie de cambios importantes que se pueden resumir en los siguientes:

- 1.- Fuerte concentración de la oferta, si bien aún no se han alcanzado los niveles de otros países europeos, motivada por el apreciable incremento de poder y cuota de mercado alcanzado por las grandes superficies, super e hipermercados. Según Cancelo (1992), entre los años 80 y 89 los Hipermercados incrementaron su cuota de mercado de un 7% a un 20%, mientras los Supermercados pasaban de un 17% a un 42%.
- 2.- Penetración apreciable del capital extranjero en el mercado español, que en el caso del sector alimenticio se ha traducido en un control casi absoluto de las multinacionales francesas. Gran parte de la estrategia de los grandes hiper y supermercados extranjeros está basada en la concentración vía adquisiciones de cadenas más pequeñas y activos fijos. No obstante, si bien esta situación ha sido negativa desde el punto de vista de la pérdida de control del sector y de la pérdida de cuota de mercado de las entidades españolas (sólo han podido mantenerse los monopolios públicos; Tabacalera y Mercasa, las dos grandes cadenas nacionales de la alimentación; Mercadona e Hipercor y la cooperativa de consumo Eroski) han tenido un efecto positivo derivado de la introducción de tecnología avanzada, modernos métodos de gestión y divisas para compensar en parte el déficit de la balanza por cuenta corriente.
- 3.- Paralelamente y como consecuencia de lo expuesto en los puntos anteriores (hay que tener en cuenta el estrechamiento de los márgenes de rentabilidad resultado de la nueva situación competitiva), el pequeño comercio nacional, íntimamente relacionado con el cooperativismo de consumidores y usuarios se está viendo desplazado del mercado. También según Cancelo (1992) los comercios tradicionales vieron reducida su cuota de mercado de un 53% a un 23% entre los años 80 y 89. Como botón de muestra de esta situación, durante el año 1993 suspendieron pagos cerca de una treintena de empresas medianas y pequeñas del sector de la distribución con un pasivo superior a los 50.000 millones de pesetas (Maté V. 1994).

- 4.- Han ido surgiendo una serie de cambios cualitativos importantes en los hábitos de los consumidores a los que se han adaptado con mayor celeridad las grandes superficies. Cabe destacar el aumento de nivel de formación y de información de los consumidores, la potenciación de las asociaciones de consumidores, la reducción del tamaño familiar, el acceso de la mujer al mercado de trabajo, la incorporación del hombre a las compras diarias, la concentración de los compradores en los grandes centros urbanos, el crecimiento de la renta disponible, el tiempo que pasa a desempeñar un papel crucial, demanda de mayor comodidad y facilidades (horarios incrementados, pago con tarjeta, cajas de salidas rápidas, aparcamiento, autoservicio, etc.) y una creciente preocupación por el entorno y la ecología.

Los supermercados e hipermercados han sabido sacar provecho de estos cambios ofreciendo una mayor comodidad a los compradores al concentrar en un único espacio físico, bien acondicionado y con servicios complementarios, una gran variedad de productos, horarios más flexibles y amplios, mayores facilidades de pago y políticas de reducción de precios propiciadas por las economías que derivan de su gran tamaño. También han sido capaces de conectar con el gran público a través de costosas campañas de Marketing (Sanchis, 1993b).

- 5.- El poder de intervención del consumidor ha estado y seguirá incrementándose por lo que se están tratando de llevar a cabo estrategias orientadas totalmente al cliente. Este poder de intervención se ha traducido entre otras cosas, en la necesidad de un mayor control de los productos y de una información más detallada tanto sobre la composición y mantenimiento de los productos ofertados, como sobre sus derechos económicos como consumidores.

A las Asociaciones de Consumidores se les ha dado la oportunidad de participar en los procesos legislativos que les afecten, mediante el reconocimiento del derecho de audiencia, y pueden ejercer la legitimación activa en demandas ante la Administración de Justicia.

### **2.2.2.- El Mercado Único Europeo:**

No debemos por otra parte olvidar que a partir del 1-1-1993, la Comunidad Europea se ha convertido en un mercado único en el que pueden circular, sin ningún tipo de obstáculos, personas, mercancías, servicios y capitales. Esto está suponiendo para las empresas el reto de tener que adaptarse a un mercado de más de 350 millones de consumidores.

Una de las estrategias fundamentales para reforzar la competitividad de las empresas va a consistir en la reagrupación de empresas independientes en unidades de mayor volumen lo que va a derivar en una mayor concentración de los sectores competitivos, sobre todo en aquellos en los que existen economías derivadas del gran tamaño, como es el caso de la distribución comercial. De hecho ya desde el año 1982 los informes disponibles señalan que las operaciones de concentración entre empresas europeas se han más que triplicado (Arozamena, 1993).

No obstante han sido fijados determinados límites, siendo “incompatibles con el mercado común todos los acuerdos entre empresas, decisiones de asociaciones de empresas y prácticas concertadas que puedan afectar al comercio entre los Estados Miembros y que tengan por objeto o efecto impedir, restringir o falsear el juego de la competencia en el Mercado Común...” (art. 85.1 TCEE), así como aquellas operaciones de concentración que puedan suponer obstáculos significativos para la competencia efectiva mediante el establecimiento o reforzamiento de una posición dominante en el mercado común o en una parte sustancial del mismo, teniendo en cuenta en este caso que lo que condena el art. 86 del TCEE es la explotación abusiva de esa posición dominante.

El término concentración tiene una interpretación muy amplia al no haber sido definido jurídicamente de forma estricta, distinguiéndose las concentraciones con fusión de las concentraciones sin fusión en las que no desaparece ninguna de las sociedades como persona jurídica, como puede ser el caso de sociedades constituidas por la técnica contractual, supuesto que podría incluir determinadas formas de cooperación. La Comisión considera que existe una concentración cuando varias empresas son reagrupadas bajo una dirección económica única, abandonando su autonomía económica.

En determinados casos la Comisión de la CE ha utilizado el art. 85 del TCEE para prohibir operaciones que aunque se las llame operaciones de cooperación presentaban desde el punto de vista puramente económico los caracteres de una concentración. La Comisión no se detiene excesivamente en el análisis de la forma jurídica del acuerdo en cuestión sino que se centra en los efectos que este produce en el mercado (Arozamena, 1993).

Ahora bien, el art. 85.3, prevé también la no aplicación de las prohibiciones del punto 1 cuando “contribuyan a mejorar la producción o la distribución de productos o a fomentar el progreso técnico o económico, y reserven al mismo tiempo a los usuarios una participación equitativa en el beneficio resultante, y sin que:

- a) Impongan a las empresas interesadas restricciones que no sean indispensables para alcanzar tales objetivos;
- b) ofrezcan a dichas empresas la posibilidad de eliminar la competencia respecto de una parte sustancial de los productos de que se trate.”

La legislación española mediante la Ley 16/1989 de 17 de julio de Defensa de la Competencia recoge en su artículo 6 la prohibición de la explotación abusiva de la posición dominante de forma prácticamente idéntica al artículo 86 del TCEE (Arozamena, 1993).

Los Estados Miembros son competentes para la aplicación de sus respectivas legislaciones nacionales a concentraciones que no alcancen la dimensión comunitaria, teniendo competencia exclusiva la Comisión de la CE cuando se cumplan las siguientes condiciones (Reglamento 4064/89 de 21 de Diciembre sobre control de las operaciones de concentración entre empresas):

- 1) El volumen total realizado por el conjunto de empresas a nivel mundial debe ser superior a cinco mil millones de ECUS.
- 2) El volumen de negocios realizado en la CE por, al menos, dos de las empresas participantes en la concentración tiene que superar los doscientos cincuenta millones de ECUS.

Siendo estas dos condiciones acumulativas, el tercer criterio que vamos a ver a continuación es excluyente:

- 3) No se considerará de dimensión comunitaria una operación de concentración en la que reuniendo las dos condiciones mencionadas en cuanto al volumen de negocios, cada una de las empresas afectadas por la concentración realiza más de las dos terceras partes de su volumen de negocio total comunitario en un único y mismo estado (Arozamena, 1993).

Si bien los umbrales actuales han sido establecidos a un nivel lo suficientemente elevado como para que no afecten a las concentraciones del sector en estudio, la intención de la Comisión de la CE es de que tales umbrales sean revisados a la baja.

Si nos ceñimos al ámbito de las cooperativas de consumo, podemos constatar que en la actualidad, casi todos los países europeos han creado organismos de carácter estatal que agrupan el mayor número posible de cooperativas existentes. El número de cooperativas totales ha seguido una trayectoria descendente a raíz de los procesos de concentración realizados, aunque no existe un movimiento cooperativo homogéneo en lo que respecta a los procesos de integración.

También han optado por la diversificación de los servicios que ofrecen al consumidor mediante la creación de centrales de compras y laboratorios de análisis de productos y la publicación de revistas informativas.

Las posibilidades de alcanzar un posición competitiva defendible por parte de las empresas distribuidoras y en concreto de las cooperativas de consumo va a depender en gran medida de su capacidad para instaurar redes de distribución eficaces, conseguir buenos profesionales, adoptar los nuevos avances tecnológicos adaptables al sector, ofrecer productos de calidad con márgenes reducidos, ser capaces de desarrollar planes de Marketing eficaces, etc.

Uno de los mayores obstáculos para la adopción de tales medidas radica en la escasa dimensión de las cooperativas de consumo y la falta de cooperación intercooperativa. La independencia y aislamiento de las cooperativas de consumo hacen imposible la consecución de economías de escala en tecnología, investigación, compras o comercialización, lo que afecta de forma negativa su competitividad.

No debemos por otra parte, dejar de señalar el papel fundamental que la Comunidad Europea juega en lo referente a las estrategias de cooperación. De hecho se están llevando a cabo accio-

nes institucionales comunitarias específicas para ayudar a las empresas, en particular a las PYME, a traspasar las fronteras nacionales por medio de la cooperación, para que puedan beneficiarse plenamente de las ventajas del mercado europeo unificado, prioridad confirmada en el Libro Blanco de la Comisión Europea sobre la culminación del mercado interior (Navarro; 1991).

La acción de la Comunidad Europea en la cooperación entre empresas tiene tres facetas (Navarro; 1991):

- 1) La cooperación entre empresas constituye una condición indispensable para quienes deseen participar en programas europeos de I+D.
- 2) La Comunidad, como ya hemos podido constatar someramente, adopta disposiciones con incidencia directa sobre la cooperación entre empresas
- 3) La cooperación es objeto de una política activa de fomento de las relaciones entre empresas, en particular de las PYME, tanto a nivel transnacional como interregional.

## **2.3- Soluciones al dilema estratégico de las cooperativas de consumo**

En el presente apartado vamos a tratar de establecer las medidas a llevar a cabo por las Cooperativas de Consumo, para adaptarse a las nuevas situaciones del mercado y conseguir una posición competitiva defendible frente al auge de las grandes superficies del sector de la Distribución. A nuestro entender y, coincidiendo en muchas de ellas con diversos autores, deberían ser las siguientes:

- 1.- Debe llevarse a cabo un profundo proceso de concentración al constituir la dimensión un factor particularmente decisivo para la competitividad en el sector de la distribución. Como señalan diversos autores (Martínez, 1990; Sanchis, 1992; Cancelo, 1992), la reducida dimensión de la mayoría de las Cooperativas de Consumo españolas exige la aplicación de estrategias de crecimiento, basadas principalmente en procesos de fusión allá donde sean posibles o en estrategias de cooperación entendida en sentido amplio (empresas conjuntas, subcontratación, consorcios, acuerdos funcionales, redes, etc.). Si bien las cooperaciones pueden proporcionar gran parte de las ventajas que otorgan las fusiones, manteniendo la independencia jurídica de las entidades implicadas, suelen ser difíciles de mantener al exigir un beneficio mutuo y un acuerdo equilibrado basado en elevadas dosis de confianza. La propia Administración debería fomentar, potenciar y apoyar los procesos de integración e intercooperación cooperativa. Tanto la Administración como las federaciones de Cooperativas debería prestar apoyo económico y técnico para facilitar estos procesos.
- 2.- Debería fomentarse desde el propio sector así como desde los Organismos e Instituciones competentes una mayor cooperación con otras Organizaciones además de con

Cooperativas de Consumo, fundamentalmente con otros tipos de cooperativas, principalmente las de crédito y las agrarias, dadas las evidentes relaciones existentes entre las mismas. Las Cooperativas de Crédito podrían facilitar líneas de financiación privilegiadas a las de Consumo que constituyen uno de sus clientes naturales y cuyo desarrollo las beneficiaría. Con las Cooperativas Agrarias podrían ponerse en funcionamiento sistemas conjuntos de producción y comercialización agrarias de los que ambas podrían beneficiarse vía desarrollo de un importante sector agroalimentario cooperativo y una racionalización de sus relaciones cliente-proveedor.

- 3.- Debería prestarse mayor atención a los RR.HH., desde un punto de vista Estratégico, tanto en lo que se refiere a la captación, capacitación y motivación. Respecto de la captación, el principio cooperativo de libre adhesión obliga a que en la mayoría de los casos las medidas de adecuación al puesto deban plantearse más en torno a la formación posterior que en la propia captación, si bien, sí que la adecuación y capacidad del candidato para un puesto debe regir la captación de personal no socio. Existe actualmente la necesidad de contratar personal de mayor cualificación para la cobertura de puestos profesionales. En cuanto a la capacitación, debe realizarse un esfuerzo de mejora del nivel de formación de los empleados y socios de las cooperativas en dos aspectos: Formación eminentemente cooperativa que consistiría básicamente en la formación y adoctrinamiento en los principios cooperativos; y Formación profesional que tendría por objeto la preparación técnica en materias inherentes al puesto a desempeñar.

En lo que afecta a la motivación, la participación en la gestión de la cooperativa puede constituirse en factor de movilización de los RR.HH. (principalmente los socios), esta puede no ser suficiente, especialmente en el caso de los contratados. Las políticas de igualdad salarial suelen convertirse en una rémora para la motivación, especialmente en lo que respecta al personal directivo y cualificado que se encuentra en muchas ocasiones con remuneraciones inferiores a las de mercado.

En consecuencia deberán realizarse esfuerzos tanto en materia salarial como en la introducción de técnicas de motivación no económica basadas en el enriquecimiento del trabajo, el trabajo en grupo y la integración del trabajador en la marcha de la empresa.

- 4.- Es necesario llevar a cabo una profesionalización de la gestión que lleve a la sustitución del típico gerente-socio de escasa cualificación por profesionales con amplia formación en las modernas técnicas de gestión. Para que dicha gestión sea efectiva deberá otorgarse la suficiente libertad de acción a unos directivos bien formados y remunerados. Como señala García (1992) si bien socios de la cooperativa están legitimados para determinar democráticamente qué es lo que pretenden conseguir, no deberían tratar de determinar como conseguirlo, dejando dicha competencia en manos de la gerencia, eso sí, bajo la vigilancia del Consejo Rector de la Cooperativa.

La situación actual exige trabajar con mentalidad de empresa distribuidora invirtiendo en

capital humano, tecnología, Marketing, etc., tratando de alcanzar la eficacia a través de una correcta asignación de unos recursos siempre escasos. Ello supone la necesidad de una actitud voluntarista y anticipadora además de reactiva, desde una perspectiva de Dirección Estratégica. Una actitud anticipadora y voluntarista basada en un análisis profundo y continuo del entorno tanto interno como externo y de los puntos fuertes y débiles de la Organización resulta indispensable para tomar las decisiones oportunas con la rapidez que exige un entorno cada vez más turbulento donde los cambios que se suceden son cada vez más rápidos, más profundos y menos previsibles.

- 5.- Las Cooperativas de consumo deberían tratar de aprovechar mejor las ventajas que puede proporcionarles su carácter de defensa y apoyo al consumidor y de distribución de productos con garantías sanitarias máximas, dado que como señalan diversos autores esta década se va a caracterizar por el cada vez mayor poder de intervención del propio consumidor. Deberían tratar de potenciar el movimiento consumerista, eliminando la opacidad de los circuitos de distribución y favoreciendo la integración del consumidor en la actividad comercial de la empresa, mediante la figura del socio de consumo que tiene por el momento una incidencia escasa en la sociedad actual.
- 6.- Como hemos podido constatar, las fronteras nacionales ya están siendo atravesadas por las grandes empresas del sector que nos ocupa en busca de nuevos mercados donde exista demanda insatisfecha para sus servicios y que puedan otorgarles ventajas en costes derivadas tanto de diferenciales en el coste de los mismos como de las economías que proporciona el mayor tamaño. Este es el caso de las multinacionales fundamentalmente francesas a las que ya se hizo referencia anteriormente.

Todo ello nos conduce a una progresiva globalización de los mercados, corriente de la que no deberían permanecer aisladas las Cooperativas de Consumo. Como señala Martínez (1990), se han creado Organismos Internacionales para atender, básicamente, los objetivos políticos y de representación de las Cooperativas desde los primeros tiempos del cooperativismo moderno. Las cooperativas deberían tratar ahora de internacionalizarse a la búsqueda de fines económicos, llegando incluso en determinadas circunstancias a constituirse en verdaderas multinacionales cooperativas, lo que les permitiría competir en igualdad de condiciones con las multinacionales capitalistas del sector.

## **3.- El crecimiento externo de las cooperativas de consumo**

### **3.1- La integración intercooperativa**

En base a los datos expuestos en apartados anteriores queda suficientemente justificada la imposibilidad de que las cooperativas de consumo permanezcan aisladas de la corriente de integración internacional, por lo que deberán urgentemente adoptar estrategias de concentración y de cooperación intercooperativa.

Tres condiciones marcan de forma especial la situación actual del sector que nos ocupa, la apertura de grandes espacios económicos, la creciente utilización de tecnología avanzada y modernas técnicas de gestión y una creciente concentración empresarial. Ello implica que en la medida en que la empresa cooperativa no sea capaz de adaptarse a la dinámica de las demás su supervivencia estará en peligro. De hecho, a la corta vida de muchas empresas cooperativas ha colaborado en gran medida una escasa visión competitiva materializada en el autoaislamiento producto de un bajo asociacionismo y falta de cooperación entre este tipo de empresas.

La concentración y cooperación económico-empresarial no tiene porqué ser más difícil en las Cooperativas de Consumo (o de cualquier otro tipo), sino más bien al contrario merced al principio de Integración que le da un sustento ideológico. Cabe destacar que en todos los Congresos de la Alianza Cooperativa Internacional desde el de París de 1896 se viene propugnando la intensificación de las relaciones entre cooperativas de productores y consumidores, la promoción de las relaciones internacionales, la creación de centrales cooperativas mayoristas, la coordinación de los esfuerzos cooperativos mediante la creación de organismos conjuntos al objeto de utilizar las ventajas del gran tamaño, etc (Martínez. 1990).

El sexto principio cooperativo (Integración), viene a decir que “todas las organizaciones cooperativas, y con objeto de servir mejor los intereses de sus miembros y sus comunidades, deberán cooperar activamente de cualquier modo que resulte práctico con otras cooperativas a niveles locales, nacionales e internacionales, con el objetivo del logro de una unidad de acción por parte de las cooperativas en todo el ámbito mundial” (Thordarson, 1989). Dicho principio favorece claramente el establecimiento de estrategias de cooperación y concentración entre las diferentes entidades, que les permitan obtener sinergias, economías de escala y de alcance, el acceso a las nuevas tecnologías y a los nuevos métodos de gestión que sirvan para mejorar la competitividad de las mismas.

Además, como señala Martínez (1990), “la Integración cooperativa, en modo alguno puede considerarse únicamente como una respuesta o un proceso de adaptación al medio, sino, conjunta e inseparablemente, como la terminación de un proceso de solidaridad interno, de las cooperati-

vas, del movimiento cooperativo...". Es decir, que aparte de motivos puramente económicos el propio principio de solidaridad humana, piedra angular del movimiento cooperativista, impulsa hacia la integración, dado que no debe terminar en el ámbito de la cooperativa sino que debe prolongarse en la solidaridad, apoyo y cooperación entre las distintas cooperativas, y en las relaciones entre éstas y la propia sociedad.

De hecho, existen iniciativas que están tratando de abrir el camino hacia una mayor cooperación y acercamiento entre Cooperativas. Las Cooperativas de Consumo Europeas han creado INTERCOOP, una organización Central de Compras que permite comprar colectivamente productos en mercados internacionales. En España, la creación de HISPACOOOP (Confederación Española de Cooperativas de Consumo) podrían abrir las puertas a la cooperación y colaboración de unas Cooperativas hasta el momento caracterizadas por la atomización y el aislamiento (Sanchis, 1992).

La A.C.I. a través de sus agencias regionales también está asumiendo proyectos en apoyo del intercambio cooperativo, siendo uno de sus objetivos el ayudar a sus miembros a penetrar en mercados extranjeros. No sólo el propio sector sino también la Administración debería apoyar toda esta serie de iniciativas.

En un entorno como el que hemos tratado de definir, caracterizado por una cada vez mayor relevancia de la innovación y la creatividad, la necesidad de unas inversiones cada vez más cuantiosas para hacer frente a una competencia formada por empresas de capital cada vez de mayores dimensiones (factor importante a la hora de determinar la capacidad competitiva en un sector como el de la distribución comercial de alimentos y artículos del hogar), una progresiva apertura de grandes espacios económicos, el uso de una tecnología cada vez más avanzada que también impone grandes inversiones, la competencia que subsista no será la competencia de los grandes contra los pequeños sino la de los grandes contra los grandes. Ello hace que la integración cooperativa sea hoy en día una necesidad en aras a un uso racional de los escasos recursos de las Cooperativas de Consumo.

### **3.2- Cooperación versus concentración en las cooperativas de consumo**

Las soluciones a la falta de tamaño de las Cooperativas de Consumo pasan por la integración de las mismas que habrá de realizarse básicamente por la vía de las fusiones y de una cooperación que tienda al establecimiento de redes integradas. A diferencia de los procesos de fusión, la opción del establecimiento de redes de cooperación permite mantener la independencia jurídica de los participantes si bien se reduce la autonomía estratégica en favor de la asociación.

Es posible además que una simple cooperación inicial entre varias organizaciones facilite un paulatino acercamiento y congruencia entre las mismas que abra el camino hacia una posterior

fusión, forma acabada y perfecta de concentración societaria. En otras ocasiones una Fusión o una Adquisición tendrá poco sentido al interesarle a la Organización en cuestión únicamente una de las muchas capacidades de otra, siendo la vía de la cooperación la más idónea para este tipo de situaciones.

Estas relaciones de cooperación no se han de dar únicamente entre Cooperativas de Consumo sino que igualmente hay que fomentar la intercooperación entre diferentes tipos de Cooperativas e incluso con otro tipo de Organizaciones. Resulta especialmente indicado, como ya señalamos con anterioridad, el establecimiento de alianzas estratégicas con Cooperativas de Crédito (en busca de financiación privilegiada), y con Cooperativas Agrarias (para el establecimiento de sistemas conjuntos de producción y comercialización agraria).

Como señala Thordarson (1989), hay muchos países en los cuales ha cobrado gran importancia los intercambios cooperativos. El caso de Japón es especialmente significativo, dado que sus Cooperativas de Consumo adquieren una elevado porcentaje de sus mercancías a Cooperativas Agrícolas, de Productos y de Servicios, tanto en el propio Japón como en otros países.

Cabe señalar por último que, según datos de Garcia Canal (1993), uno de los sectores en el que mayor número de acuerdos de cooperación se han producido en España entre los años 1986 y 1989 es el de la Alimentación, característica diferencial del caso español, debida con toda probabilidad a la incidencia de la entrada en la CEE.

La importancia de esta incidencia cabe inferirla del hecho de que uno de los motivos principales de estos acuerdos de cooperación radica en la búsqueda de una expansión internacional. Ello tiene como consecuencia una importancia superior de los acuerdos de actividad múltiple y los de distribución (acuerdos típicos de la expansión internacional), respecto a lo que marcan las tendencias generales, definiendo una segunda característica diferencial del caso español.

En lo que respecta a la concentración, las fusiones entre cooperativas vienen reguladas en el Capítulo X (artículos del 94 al 101, el 102 recoge las escisiones), de la Ley 3/87 de 2 de Abril de Ley General de Cooperativas, estableciendo en su artículo 94 punto 1 que "será posible la fusión de Sociedades Cooperativas en una nueva o la absorción de una o más por otra ya existente". El acuerdo de fusión deberá ser tomado en Asamblea General por cada una de las Sociedades que se fusionen por mayoría de dos tercios de los votos presentes y representados. Las leyes autonómicas también recogen la figura de la fusión: arts. 66 y 67 Ley 1/82 de 11 de Febrero sobre Cooperativas del País Vasco, arts. 68 y 69 Ley 4/83 de 9 de Marzo de Cooperativas de Cataluña, arts. 64 y 65 Ley 11/85 de 25 de Octubre de Cooperativas de la Comunidad Valenciana y arts. 54 y 55 Ley Foral de 12/89 de Julio de Cooperativas de Navarra.

Respecto al tema de la adquisiciones, como señala Embid (1993), la ausencia en las cooperativas de acciones o participaciones libremente transferibles así como la rigidez de la regla de ges-

ción democrática “un hombre, un voto” excluye la posibilidad de dominación de una cooperativa por otra sobre la base de la participación en el capital de la misma. No obstante las cooperativas sí pueden obtener el dominio de otras sociedades mediante la adquisición de las mismas o de parte de su capital de las siguientes formas (Iruetagoiena, 1989):

- A través de una sociedad de tenencia de acciones, lo que podría realizarse en unión de otras empresas del sector, y les permitiría adquirir otras empresas nacionales o europeas y ganar capacidades, sin necesidad de que las sociedades poseedoras de las acciones se mezclasen entre sí.
- Adquisición de otras empresas tanto en España como en Europa, cuya dimensión aporte cuota de mercado y que podrían posteriormente ser convertidas en cooperativas caso de su conveniencia. Esta forma de adquirir cuota de mercado mediante la compra de redes comerciales podría combinarse al mismo tiempo con la adquisición de marcas.

En relación a estas posibilidades, Zevi (1993) señala para el caso italiano el número cada vez mayor de cooperativas que desarrollan parte de su actividad a través de sociedades por acciones o de responsabilidad limitada, controladas por ellas o de cualquier modo participadas. Ello otorga a las cooperativas de forma indirecta, la posibilidad de recurrir a instrumentos de financiación análogos a los permitidos a otras sociedades.

Un aspecto interesante a tener en cuenta radica en la fiscalidad de las fusiones. Las concentraciones de empresas mediante fusión vienen disfrutando de un Régimen Tributario de favor que trata de eliminar obstáculos a las mismas siempre que no impliquen restricciones a la competencia, y deriven en una mejora de la estructura productiva u organizativa de las empresas. Estos beneficios fiscales, perfectamente aplicables a las Fusiones entre cooperativas son los siguientes:

- Bonificación de hasta el 99% de la cuota del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, en lo que respecta a los actos y contratos mediante los cuales se lleve a cabo la fusión, los preparatorios y los derivados de la fusión.
- Bonificación de hasta el 99% de la cuota del Impuesto de Sociedades correspondiente a los incrementos de valor de los elementos patrimoniales que se contabilicen en los respectivos balances de fusión.
- No se computarán en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas o sobre Sociedades, según corresponda, de los socios o partícipes de las sociedades que intervienen en la fusión los incrementos patrimoniales que pudieran ponerse de manifiesto por razón de la misma.
- Respecto del incremento de Valor de los Terrenos, los Ayuntamientos, en el uso de sus atribuciones, podrán conceder bonificaciones y exenciones en la cuota que se devengue por el Impuesto Municipal correspondiente.

Las Bonificaciones de las plusvalías de hasta el 99%, y la amortización de los activos sobre valores actualizados constituyen un importante ahorro fiscal para las empresas que se fusionan (Basagoiti, 1993).

En términos generales podemos decir que las estrategias de cooperación van a suponer una concentración o explotación conjunta de recursos y habilidades, y un intercambio de funciones, productos, procesos, etc..., que va a permitir un ahorro de recursos, una eliminación de duplicidades superfluas, y una especialización, al menos parcial, de cada partenaire en sus competencias distintivas, aprovechando la efectividad de las demás en sus respectivas áreas de especialidad.

Las estrategias de cooperación y de concentración, más que estrategias contradictorias, pueden resultar compatibles, tal y como podemos apreciar en las propuestas que formulamos a continuación.

Tanto las estrategias de concentración mediante fusiones y adquisiciones como las estrategias de cooperación pueden dar la posibilidad de llevar a cabo una estrategia de crecimiento en un sector que salvo en determinados segmentos (productos light y más elaborados por ejemplo), no se halla en proceso de expansión, sin crear problemas de sobrecapacidad que produzcan un encarnizamiento de la competencia y una reducción de márgenes. La cooperación empresarial se convierte en este caso en una alternativa a considerar frente a estrategias de crecimiento tanto interno, como externo. Esta estrategia resultaría especialmente idónea, como ya señalamos anteriormente, en circunstancias en las que, existiendo ventajas derivadas del gran tamaño, el crecimiento interno resulta demasiado lento y/o costoso y el crecimiento externo resulta difícil debido a la necesidad de comprometer una gran cantidad de recursos, a obstáculos de tipo político o a la inexistencia de candidatos idóneos. Hay que tener en cuenta también que en muchas ocasiones una simple cooperación inicial puede suponer un acercamiento entre los partenaires que puede llegar a desembocar en una fusión una vez convencidos los mismos de la afinidad entre las organizaciones, constituyendo un paso intermedio hacia la necesaria concentración de las Cooperativas de Consumo.

Además, teniendo en cuenta que distintas actividades de la cadena de valor requieren diferentes tamaños para conseguir la máxima eficacia y eficiencia en su ejecución, este tipo de acuerdo va a permitir adoptar tamaños diferentes para las mismas. Dicha posibilidad va a permitir, por otra parte, superar los límites del crecimiento sostenible al no tener que soportar todas las inversiones que requiere su desarrollo.

Ambas estrategias consiguen reducciones en el coste de los servicios, que permitirán unos precios más competitivos vía la consecución de economías de escala, de alcance y de experiencia, relacionadas todas ellas de una forma más o menos directa con el tamaño. Estas ventajas podrán conseguirse bien vía concentración mediante fusiones o adquisiciones, bien mediante estrategias de cooperación que permitan el desarrollo conjunto de aquellas funciones donde puedan obtenerse las mismas:

- Economías de Escala: el incremento de tamaño puede redundar en una disminución de los costes medios de producción vía un mejor aprovechamiento de recursos y capacidades debido a la obtención de un tamaño mínimo eficiente en determinadas actividades.

- Economías de alcance: surgen de la posibilidad de compartir determinados recursos necesarios para la realización de diversas actividades, o para la producción de diversos productos o servicios.
- Economías de experiencia: son susceptibles de ser obtenidas en todas aquellas actividades productivas en las que pueda tener lugar un aprendizaje en la realización de las mismas que lleve a una mayor eficiencia productiva (a mayor cantidad, mayor repetición, y a mayor repetición mayor aprendizaje).

Como señala Menguzzato (1992), la cooperación ofrece, en ocasiones, la posibilidad de obtener dichas economías sin necesidad de realizar elevadas inversiones en activos muy especializados que suponen mayores costes fijos, mayores riesgos y una menor flexibilidad.

El acceso a las nuevas tecnologías, cuya obtención como señala Perez-Bustamante (1994) suele derivar de procesos lentos, costosos y de inciertos resultados y que por lo tanto resultan demasiado arriesgados para la pequeña empresa individualmente considerada. En este caso resultan especialmente indicados los acuerdos de I+D que permitan a las Cooperativas de Consumo mantener una ventana abierta a los avances tecnológicos del sector y reducir las duplicidades de procesos de innovación. También puede conseguirse la transferencia de tecnología a través de cooperaciones, fórmula que no es exclusiva de las grandes organizaciones. Ello se realizará fundamentalmente mediante licencias, participaciones (simples o cruzadas), y cada vez más a través de joint-ventures. Las Cooperativas como PYMES, generalmente no poseen ni pueden obtener todos los recursos y habilidades necesarios para desarrollar innovaciones, por lo que sería conveniente que recurrieran a las cooperaciones para la obtención de las mismas.

El incremento del poder negociador en el mercado permite afrontar en condiciones de igualdad la competencia de las empresas capitalistas que han venido desarrollando procesos de concentración. Este incremento de poder redundará en un mayor poder de influencia sobre las instituciones y en la obtención de mejores condiciones de precio y calidad de los proveedores de materias primas o inputs, etc., en general. Si bien se asocia normalmente la mejora del poder de negociación a las concentraciones empresariales y a las cooperaciones horizontales, como es el caso de la constitución de Centrales de Compra, también pueden resultar útiles las verticales, que se desarrollan con clientes y proveedores.

Un mayor tamaño facilita no solo el acceso al mercado de capitales si no también la obtención de mejores condiciones de financiación que pueden permitir a la organización resultante llevar a cabo las inversiones necesarias en tecnología, formación, marketing, etc., y otorgar una serie de servicios complementarios que sólo las grandes empresas capitalistas han sido capaces de facilitar a sus clientes. También pueden obtenerse en este punto ventajas mediante estrategias de cooperación, destacando por su relevancia las relaciones cooperativas que se establezcan con entidades de crédito, preferentemente cooperativas, en busca de líneas de financiación preferencial.

La mayor dimensión, alcanzada mediante fusiones y adquisiciones, suele llevar implícita una mayor capacidad financiera que puede permitir la realización de actividades de I+D, campañas de promoción y la adquisición de todos aquellos recursos o servicios de coste prohibitivo para la pequeña empresa. Las estrategias de cooperación igualmente podrán facilitar el acceso a estos recursos, servicios y habilidades, necesarios para la competitividad de las Cooperativas de Consumo. A continuación se exponen algunos ejemplos de estrategias de cooperación:

- Los acuerdos de cooperación que permitan la atención en común a varias cooperativas en cuanto a servicios técnicos cuyo coste podía resultar demasiado gravoso para las organizaciones individualmente consideradas. Estos consistirían por ejemplo, en el acceso a centros de cálculo, asesoramiento jurídico, contable, fiscal, empresarial, etc... resultando de este modo mucho más accesibles a las mismas facilitando la racionalización de su gestión empresarial.
- Los acuerdos de Marketing permitirían a las Cooperativas de Consumo la realización de campañas de promoción conjuntas, la compra conjunta en condiciones beneficiosas, hecho ya señalado anteriormente, la distribución por las demás cooperativas de los productos de una de ellas, caso de contar con marcas propias, etc...
- Acuerdos que favorezcan la constitución de instituciones específicas capaces de proporcionar la formación necesaria del personal de las Cooperativas. Estos acuerdos unidos a la posibilidad de acceder a los servicios profesionales anteriormente referidos, y a la captación de gestores profesionales cualificados, facilitaría el acceso de estas entidades a los modernos métodos de gestión empresarial, lo que constituye una de sus prioridades.

Montebugnoli y Schiatarella (1989) señalan cómo para las empresas con capacidades organizativas y disponibilidades financieras limitadas, los acuerdos de cooperación con entidades pertenecientes al mercado al que se desea acceder pueden representar una alternativa a actividades de exportación o inversiones directas en el extranjero. Los acuerdos cooperativos con dichas entidades locales pueden asimismo permitir obviar, al menos en parte, barreras legales, suplir la falta de conocimiento de un nuevo mercado, y reducir el riesgo económico, financiero y político. También pueden establecerse consorcios que permitan unir los recursos y capacidades de varias cooperativas para llevar a cabo estrategias de internacionalización, de las que no deberían quedar al margen estas entidades dada la tendencia a la globalización del sector de la distribución comercial.

Los acuerdos de cooperación también pueden ser muy útiles en aquellos casos en que una organización no solo desee disponer de una habilidad determinada que posee su partenaire sino que pretenda aprender y asimilar la misma o desarrollarla a través de la cooperación. Por ello es por lo que en ocasiones, la cooperación ha sido definida como “una ventana abierta sobre las competencias del partenaire”<sup>1</sup>. La propia importancia de la experiencia en materia de cooperación, dada la generalización de este tipo de estrategias y el elevado número de fracasos de las mismas, puede significar que el simple hecho de “aprender a cooperar” constituya ya de por sí una ventaja competitiva.

<sup>1</sup> Esta expresión se debe a G. Hamel, Y. Doz y C. Prahalad, según refiere Menguzzato (1992).

Por contra, la adopción de este tipo de estrategias de crecimiento externo implican determinados costes dignos de consideración. En términos generales constituyen los principales inconvenientes, la reducción de la autonomía estratégica de las empresas partenaires al menos en lo que afecta a la actividad objeto de la cooperación; los conflictos entre partenaires que pueden surgir de la coordinación de las mismas debidos a diferencias estructurales, organizativas y culturales; la gran cantidad de tiempo de la Dirección que consumen tanto la negociación como la gestión de la alianza, dada la dificultad de encontrar y mantener un equilibrio entre los partenaires.

Los acuerdos de cooperación requieren, como hemos señalado en apartados anteriores, el punto de vista a largo plazo de los participantes, el problema principal radica en que muchos casos, a corto plazo, las recompensas van al estafador lo que puede incitar a adoptar una conducta oportunista incumpliendo los acuerdos establecidos. Como señala Jarillo (1990), la única solución radica en estructurar acuerdos donde la conducta racional que maximiza el beneficio, sea cooperar. Cabe señalar también que aunque dos organizaciones tengan objetivos al parecer comunes o compatibles, lo que constituye una condición indispensable para cooperar, no será posible unificar sus esfuerzos cuando tengan estrategias competitivas distintas (Roig, 1989).

Las empresas corren el riesgo de que un socio se “apropie” de sus armas competitivas. La cooperación también puede llevar a la difusión de las ventajas estratégicas de la compañía cuando las empresas colaboradoras deban aprender estas competencias para cumplir su papel en la cooperación. La confianza y el compromiso entre los cooperantes, están en peligro cuando organizaciones con diferentes culturas trabajen juntas.

Toda esta serie de problemas e inconvenientes hacen de la cooperación una opción difícil, que presenta una elevada tasa de fracasos, pudiendo ser las consecuencias del fracaso graves por lo menos para alguno de los partenaires. Menguzzato (1992) señala como principales consecuencias negativas la existencia de pérdidas financieras, la erosión de ciertas capacidades de la empresa debida a la especialización, la divulgación sin su consentimiento de sus capacidades distintivas, una excesiva dependencia de sus partenaires, etc...

Como problemas específicos con los que se van a encontrar, por regla general las Cooperativas de Consumo y que son comunes en términos generales tanto a estrategias de concentración como de cooperación, podemos destacar los siguientes:

- 1.- Como señala Martínez (1990), el crecimiento implícito en estos procesos produce el paso necesario de una democracia directa a una democracia delegada, puesto que se hace imposible la participación de todos en todos los actos importantes. Ello conduce a la actuación a través de representantes elegidos democráticamente que puede redundar en el desinterés y falta de motivación y participación de los socios con lo cual la cooperativa perdería una de sus ventajas diferenciales con respecto a las empresas capitalistas. La mejor

forma de mitigar estos efectos perniciosos radica en un esfuerzo de formación e información, que consiga que el cooperativista “sienta su papel como esencial en la vida cooperativa”.

- 2.- Si bien la necesidad de una Gerencia profesionalizada como un mayor nivel de formación y conocimiento de las modernas técnicas de gestión ya fue señalada cuando se expusieron las principales directrices estratégicas a adoptar por las cooperativas de consumo, resulta necesario llegado este punto redundar en la dificultad que encuentran las mismas para captar y retener Gerentes y Profesionales capaces tanto de llevar a cabo los procesos de concentración y cooperación como de gestionar eficazmente la cooperativa integrada, más moderna, más compleja y con límites más difusos. Esta gerencia habrá de ser capaz de compatibilizar la rapidez en la toma de decisiones con un estilo participativo y transparente.
- 3.- Otro inconveniente puede radicar en la falta de formación, de espíritu y solidaridad de los propios cooperativistas que genere desconfianza ante lo nuevo y desconocido, resistencias a ceder poderes o a perder protagonismo, comportamientos todos ellos contrarios al espíritu e ideales cooperativos. Es imprescindible acabar con mentalidades individualistas y localistas que a menudo entorpecen e incluso hacen imposible acciones colectivas, en un sector muy necesitado de las mismas dada la general insuficiencia de las iniciativas individuales de cada una de las Cooperativas de Consumo. Para conseguir la participación del socio cooperativo es necesario que éste se sienta partícipe del proyecto, lo que únicamente puede conseguirse mediante una amplia información acerca de los objetivos y actuaciones que pretende llevar a cabo la organización, y de los beneficios que las mismas pueden reportarle.
- 4.- Las diferencias culturales entre las organizaciones, entendiéndolo por cultura organizacional “el conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una organización o por subgrupos dentro de ella que inspiran las líneas básicas del comportamiento organizacional y que juegan un papel importante en la socialización de los nuevos miembros y en la historia y desarrollo de la propia organización” (Fernández, Bellmunt y Delicado, 1990), pueden llegar a causar graves dificultades a la integración de los *partenaires*, aunque por supuesto inferiores a los que se presentan en el caso de las fusiones y adquisiciones. No obstante, las cooperativas gozan de la ventaja de que si bien pueden existir divergencias en determinados aspectos culturales entre las mismas, comparten una serie de principios, valores y creencias comunes, lo que facilitará en gran medida el referido proceso de integración. La dirección tendrá la responsabilidad de instaurar una cultura y unos objetivos comunes internalizables por todos los subgrupos que formen la nueva organización. Un problema que merece una atención especial es el de la financiación. Las actuaciones a desarrollar para llevar a cabo los necesarios procesos de concentración y cooperación de las Cooperativas de Consumo, así como la adopción de las nuevas tecnologías, la captación y formación de buenos profesionales, el desarrollo de acciones de marketing, etc.,

van a suponer la realización de cuantiosas inversiones difíciles de realizar con los limitados recursos que puedan aportar los socios de las Cooperativas.

Las Cooperativas de Consumo van a tener que acudir al endeudamiento a medio y largo plazo mucho más de lo que lo han estado haciendo hasta ahora. Si bien es cierta esta necesidad como ya señalamos anteriormente, uno de los efectos que va a tener el propio crecimiento va a ser el de facilitar el acceso a financiación en condiciones más favorables. Si a ello añadimos la posibilidad de conseguir financiación privilegiada de las Cooperativas de Crédito mediante acuerdos de cooperación intercooperativa, se va a poder subsanar al menos en parte uno de los problemas crónicos de la Cooperativas de Consumo y de las PYMES en general, el de la falta de financiación.

En segundo lugar, se ha abierto otra vía de obtención de recursos merced a las últimas reformas introducidas por el legislador español en lo tocante al tema de los socios de capital. La necesidad de aumentar el capital social de las Cooperativas ha conducido a la introducción en la legislación española de la figura del socio capitalista o de naturaleza inversora. Así, la Ley General de Cooperativas 3/1987, en su Capítulo V regula la figura de los asociados. En concreto el artículo 39 punto 1 nos define quienes pueden ser asociados en los términos siguientes:

“1. Los Estatutos podrán prever la existencia de asociados en la Cooperativa. Podrán ser asociados tanto las personas físicas como jurídicas, públicas o privadas. Simultáneamente, una misma persona no podrá tener en la misma Cooperativa la condición de socio y asociado.”

El artículo 40 define las Normas sobre régimen económico, fijando en su punto tercero los límites a dichas aportaciones:

“... En todo caso, la suma de las aportaciones de los asociados no podrán ser superior al 33 por 100 de las aportaciones de la totalidad de los socios al capital social, computado en el momento en que el asociado desembolse la aportación...”

Los asociados devengarán por sus aportaciones al capital social, un interés que no podrá ser inferior al que perciben los socios ni exceder en más de cinco puntos el tipo de interés básico del Banco de España, no teniendo derecho a retorno. (art. 40.6 y 7).

Tendrán derecho a participar en la Asamblea General con voz y voto sin que puedan representar conjuntamente más del 20 por 100 de los votos de los socios existentes. No podrán ser miembros del Consejo Rector (art. 41).

Las leyes andaluza y vasca los denominan socios colaboradores y la catalana socios adheridos. En las leyes catalana y andaluza los derechos políticos de estos socios están muy restringidos, mientras en la vasca pueden ser incluso miembros del Consejo Rector con voz y voto. Las

leyes catalana y vasca han ido más lejos autorizando a las Cooperativas a emitir títulos participativos con la finalidad de obtener financiación externa, teniendo derecho los suscriptores de los mismos a una remuneración mixta consistente en un interés fijo y una remuneración variable en función de los resultados de la actividad. Ello supone una excepción al principio cooperativo que fija un interés limitado para el capital.

En opinión de Monzón (1994), deberían potenciarse todos aquellos resortes que permitan a las cooperativas ofrecer en el mercado activos financieros capaces de atraer ahorro, eso sí, sin olvidar que la empresa cooperativa es una organización que trabaja con su capital y no para su capital.

## 4.- Conclusiones

Como hemos podido constatar a través de nuestro análisis, las Cooperativas de Consumo españolas del sector de la alimentación y productos de limpieza han de competir con unas Sociedades de capital, dotadas de tecnología avanzada y modernos métodos de gestión, que están optando por la concentración en busca de las ventajas competitivas derivadas del gran tamaño, cada vez más orientadas hacia las prácticas cooperativas (sobre todo desde la integración española en la Comunidad Europea), y por la adopción de estrategias de internacionalización (como señalamos el sector de la alimentación se halla prácticamente controlado por multinacionales francesas).

Esta situación está poniendo en peligro, no únicamente la rentabilidad de las Cooperativas de Consumo cuyo objetivo por otra parte, no consiste en la obtención de un beneficio contable, sino su propia viabilidad económica y por tanto su supervivencia. La adaptación al nuevo entorno competitivo en el que han de desarrollar su actividad estas organizaciones, en nuestra opinión, pasa principalmente por la adopción de las siguientes directrices estratégicas:

- El fomento de los acuerdos de cooperación, fundamentalmente con otras cooperativas tanto de la misma como de distinta naturaleza (que en el caso que nos ocupa se articularán a través de instrumentos como las cooperativas de segundo grado y los grupos cooperativos etc...),
- La adopción de estrategias de concentración mediante fusiones entre cooperativas de consumo y adquisiciones de sociedades que de una forma directa o indirecta les permitan adquirir cuota de mercado,
- La profesionalización de la gestión que debe llevar implícita la adopción de modernas técnicas de gestión, y un especial cuidado en los aspectos de la gestión relacionados con las nuevas tecnologías y los RR.HH.

Como señala Mongelos (1989), "la fusión es la fórmula acabada y perfecta de la concentración societaria", sin embargo, en diversas ocasiones las cooperativas ejercen la libre opción de concentrarse manteniendo su personalidad jurídica independiente, manteniéndose en el ejercicio en exclusiva de determinadas competencias, compartiendo otras, y transfiriendo las restantes a centros de decisión comunes a varias de ellas.

Esto cabe únicamente realizarlo mediante la figura de los Grupos Cooperativos, que constituyen "conjuntos de sociedades con personalidad jurídica propia que aparecen sometidas a la dirección económica unificada de otra sociedad o empresa"(Embíd, 1993). En este caso no se da una correspondencia plena entre entidad económica y sujeto jurídico, aceptándose el Grupo como una estructura empresarial con intereses y objetivos propios, distintos y superiores a los de las cooperativas que lo integran.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARZAMENA M.J. (1993): "Las Concentraciones de empresas en la Comunidad Europea". Cuadernos de Estudios Europeos. Fundación Universidad-Empresa.
- BAREA J. y MONZÓN J.L. (1992): "Libro Blanco de la Economía Social Española". Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- BASAGOITI A. (1989): "La Fiscalidad de las Cooperativas con especial referencia a los procesos de integración". La Integración Societaria: Europa 1993. VIII Jornadas Cooperativas de Euskadi, pág. 77-111.
- BRIGANTI W. (1989): "Política de la C..E.E. respecto de la Integración de las Cooperativas de cara al Mercado Único de 1993". La Integración Societaria: Europa 1993. VIII Jornadas Cooperativas de Euskadi, pág. 113-121.
- CABALLER V. (1988): "Reflexiones entorno al cooperativismo (la situación española actual)". Revista CIRIEC Nº 5, Octubre-Diciembre, pág. 165-178.
- CANCELO A. (1992): "Pasado, presente y futuro del Cooperativismo de Consumo en España". Anuario de Estudios Cooperativos 1992, pág. 13-27. Universidad de Deusto.
- EMBID J.M. (1989): "Modelos de Integración". La Integración Societaria: Europa 1993. VIII Jornadas Cooperativas de Euskadi, pág. 39-62.
- FERNANDEZ F., BELLMUNT A. y DELICADO A. (1990): "Clima Organizacional cooperativo. Fundamentos teóricos y trabajo de campo". Revista CIRIEC nº9, Diciembre, pág. 194-210.

GARCIA E. (1993): "Los Acuerdos de Cooperación suscritos en España entre 1986 y 1989 : ¿Consecuencia de la integración en la CEE?". Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa, Vol. 1, nº 3, pág. 117-129.

GARCIA-GUTIERREZ C. (1992): "La Concentración económico-empresarial (los conglomerados) de sociedades cooperativas". XIX Congreso Internacional del CIRIEC, Valencia, Junio 1992.

HERRERA J. y SANCHIS J.R. (1993): "Hacia una Dirección Estratégica de los RR.HH. en las Empresas Cooperativas". Revista CIRIEC nº14, pág. 79-103.

IRURETAGOYENA J.M<sup>a</sup>. (1989): "El futuro de las Cooperativas ante la Integración". La Integración Societaria: Europa 1993. VIII Jornadas Cooperativas de Euskadi, pág. 63-76.

JARILLO J.C. (1989): "Ventaja Competitiva y Ventaja Cooperativa". Economía Industrial, Marzo-Abril, pág. 69-75.

JARILLO J.C. (1990): "Dirección Estratégica". McGraw-Hill.

JEMISON D.B. y SITKIN S. (1990): "Adquisición de empresas, una perspectiva del Proceso". Documento de trabajo nº1 del COS, pág. 67-92.

MARTINEZ A. (1990): "Análisis de la Integración Cooperativa". Universidad de Deusto, BILBAO.

MATÉ V. (1994): "Movida en los super". EL PA\_S de 23 de enero, pag. 29.

MENGUZZATO M. (1992): "La Cooperación Empresarial. Análisis de su proceso". Informes IMPIVA.

MENGUZZATO M. y RENAU J.J. (1991): "La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management". Ariel.

MONGELOS J. (1989): "Fagor: Una experiencia de integración en el seno del grupo Mondragón". La Integración Societaria: Europa 1993. VIII Jornadas Cooperativas de Euskadi, pág. 195-220.

MONTEBUGNOLI E. y SCHIATARELLA R. (1989): "Consideraciones en torno a los acuerdos entre empresas: particular referencia a las PME". Economía Industrial, Marzo-Abril, pág. 87-97.

MONTOLIO J.M. (1992): "Las Cooperativas en España: Evolución y Perspectivas". Anuario de Estudios Cooperativos. Universidad de Deusto, pág. 31-53.

MONZON J.L. (1994): "Principios Cooperativos y realidad Cooperativa en España". Cooperativismo, Mercado y Principios Cooperativos. CIRIEC-España.

MUNKNER H. (1990): "Ideas generales, principios y métodos prácticos para la acción cooperativa". Revista CIRIEC nº 9, Diciembre, pág. 143-147.

NAVARRO L. (1991): "La Cooperación y Asociación empresariales en el maco de la CEE". Alta Dirección nº 157, pág. 193-200.

PEREZ-BUSTAMANTE G. (1994): "La Red de Cooperación y los procesos de Innovación Tecnológica: Consideraciones frente a otros mecanismos de gobierno". VIII Congreso Nacional de AEDEM, IV Congreso Hispano-Francés, Cáceres, pág. 979-991.

RIPOLLÉS M. y SANCHIS J.R. (1993): "La empresa cooperativa como PYME. Consideraciones Estratégicas en torno al Mercado Único Europeo". Boletín Económico del ICE nº2358, pág. 391-394.

ROIG B. (1989): "Estrategias Cooperativas". Economía Industrial, Marzo-Abril, pág. 77-85.

SANCHIS J.R. (1992): "El cooperativismo de Consumo español en los umbrales del Mercado Único Europeo". Anuario de Estudios Cooperativos 1992, pág. 193-206. Universidad de Deusto.

- (1993a): "Dimensión y Crecimiento empresarial. Modalidades de Crecimiento". Quadern de Treball nº 244. Facultad CC. EE. y EE., Valencia.

- (1993b): "Análisis del Comercio Minorista en España: Un enfoque Estratégico". Estudios sobre Consumo, añoX, nº28, pág. 53-59.

- (1994): "La Cooperación como estrategia de crecimiento externo. Dos casos especiales, alianzas tecnológicas y Joint Ventures". Quadern de Treball nº 258, Mayo, Facultad de CC. Económicas y Empresariales de Valencia.

SCHWERGER D.M., IVANCEVICH J.M. y POWER F. (1990): "Acciones directivas para gestionar RR.HH. antes y después de la Adquisición". Documento de trabajo nº1 del COS, pág. 145-166.

THORDARSON B. (1989): "El Principio de Integración en el ámbito internacional". La Integración Societaria: Europa 1993. VIII Jornadas Cooperativas de Eukadi, pág. 17-23.

VARGAS. A., GRÁVALOS M. y MARÍN P. (1994): "Algunas reflexiones acerca de la Excelencia Cooperativa". VIII Congreso Nacional y IV Congreso Hispano-Francés AEDEM Cáceres, pág. 1053-1064.

ZEVI A. (1993): "Los Principios Cooperativos y la Financiación de las Cooperativas". Revista CIRIEC nº14, Septiembre, pág. 15-34.