



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social
y Cooperativa, n° 44, abril 2003, pp. 105-136**

Esbozo histórico de las cooperativas de consumo

Johann Brazda

Universidad de Viena

Robert Schediwy

Cámara de Comercio de Austria

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa

ISSN: 0213-8093. © 2003 CIRIEC-España

www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

Esbozo histórico de las cooperativas de consumo

Johann Brazda

Universidad de Viena

Robert Schediwy

Cámara de Comercio de Austria

RESUMEN

Durante las últimas décadas del siglo XX, muchos movimientos cooperativos de consumo, otrora destacados, han desaparecido sin más por razones económicas, empezando por los Países Bajos (1972) y Bélgica e incluyendo a gigantes como la Coop AG alemana en 1989/90 y más de la mitad del movimiento francés en 1985/86. El artículo realiza un análisis crítico de la evolución de las cooperativas de consumo en Europa, y a la luz de la teoría del ciclo vital de las cooperativas, pone especial énfasis en los factores que han coadyuvado a la crisis del cooperativismo de consumo "clásico".

PALABRAS CLAVE: Cooperativas, cooperativas de consumo, Europa, historia

CLAVES ECONLIT: D120, J540, L810, N340, P130.

Traducción del original en inglés de Mary Georgina Hardinge.

Rappel historique des coopératives de consommation

RÉSUMÉ: Pendant les dernières décennies du XX^{ème} siècle, de nombreux mouvements coopératifs de consommation, autrefois remarquables, sont disparus, sans plus, pour des raisons économiques, en commençant par les Pays Bas (1972) et la Belgique et en incluant même des géants comme la Coop AG allemande en 1989/90 et plus de la moitié du mouvement français en 1985/86. Cet article fait une analyse critique de l'évolution des coopératives de consommation et met particulièrement l'accent sur les facteurs qui ont favorisé la crise du coopératisme de consommation "classique" en Europe, à la lumière de la théorie du cycle de vie des coopératives.

MOTS CLÉ: Coopératives, coopératives de consommation, Europe, histoire.

An outline of consumer co-operatives history

ABSTRACT: Over the last decades of the XX century, many once outstanding consumer co-operative movements disappeared without trace, beginning with Holland (1972) and Belgium, affecting more than half the French movement in 1985/86, and even including giants such as the German Coop AG in 1989/90. The article carries out a critical analysis of the evolution of consumer co-operatives and, in the light of the co-operative life cycle theory, places special emphasis on the factors which have contributed to the crisis of the classic consumer co-operative movement in Europe.

KEY WORDS: Co-operatives, consumer co-operatives, Europe, history.

1.- Introducción

Según el famoso criterio de *Georg Draheim*, las cooperativas se caracterizan por su “doble naturaleza”, es decir que además de ser proyectos económicos, son asociaciones (idealistas) de personas físicas.¹ Sin embargo, si aplicamos este doble criterio de forma estricta no podemos sino concluir que lo esencial de la historia de las cooperativas de consumo ha terminado: durante las últimas décadas del siglo XX, muchos movimientos cooperativos de consumo, otrora destacados, han desaparecido sin más por razones económicas, empezando por los Países Bajos (1972) y Bélgica e incluyendo a gigantes como la Coop AG alemana en 1989/90 y más de la mitad del movimiento francés en 1985/86.² Igualmente, cabe mencionar las catástrofes de la EKA finlandesa (1994)³, Konsum Austria (1995)⁴, El Hogar Obrero en Argentina (1992)⁵ y Coop Dortmund en Alemania (1998)⁶, así como hechos similares en Islandia (1990/1993) que eliminaron el 90 por ciento del balance del grupo Samband (SIS) en poco más de dos años⁷. En muchas de las cooperativas de consumo que permanecen activas y siguen teniendo éxito (pensemos en Suecia, Finlandia, Italia o España), podemos observar una tendencia a largo plazo a reducir el aspecto “asociacionista” y poner el énfasis en el lado “empresarial”: un caso destacado ha sido el del grupo KF después de su crisis económica de principios de los años 1990.⁸ Cada día son más los directores de cooperativas que no sólo se quejan en privado de la “mochila democrática” de unos delegados caros pero mal informados (algo que vienen haciendo desde hace tiempo) sino que han sido capaces, a menudo “in extremis”, de obrar importantes reducciones en las asambleas multitudinarias, impedir la intervención política y sindical, etc., de modo que sus empresas “se parezcan más a las otras”, un proceso que los franceses suelen llamar “banalización” o “degeneración”⁹ pero que a menudo parece una condición previa necesaria (aunque no suficiente) para la mera supervivencia. A menudo la forma jurídica cambia en el transcurso del proceso, de última hora, de adaptación a los modelos de los competidores de mayor éxito, normalmente a fin de mejorar el acceso a los mercados de capitales. Esto puede o no ayudar (en el caso

1.- cf. Draheim, G. *Die Genossenschaft als Unternehmenstyp*, Göttingen, 1955, p. 16.

2.- cf. Brazda, J./Schediwy, R. (Eds.): *Consumer Co-operatives in a Changing World*, Geneva, 1989.

3.- cf. Kempinen, H. “EKA: A Case Study of Co-operative Management in a Financial Crisis”, en *The World of Co-operative Enterprise 1995*, Oxford, 1994, p. 73 y ss.

4.- cf. Nilsson, J./Schediwy, R.: “Konsum Autriche: la voie vers la fin”, en *Recma* Nº 259/1996.

5.- cf. Lopez Torres, H. *La Brújula perdida – Historia y crisis de “El Hogar Obrero”, Buenos Aires, 1992 y reseña por Schediwy, R.: “La Brújula perdida” (“La boussole perdue”)*, en *RECMA* Nº 286, 1997, p. 94 y ss.

6.- cf. Münkner, H.-H. “Führungsprobleme im Fall der Co-op Dortmund-Kassel”, en *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* Vol. 51 (2001), p. 196 y ss.

7.- cf. Blomqvist, K. “Islandsk kooperativ på fallrepet”, en *Föreningen Kooperativa Studier*, Nº 4/1993, p. 13.

8.- cf. Schediwy, R. “Die Konsumgenossenschaften in Schweden - vom Vorbild zur Krise”, en Brazda, J./Schediwy, R./Rönnebeck, G. (Eds.): *Pioniergenossenschaften am Beispiel der Konsumgenossenschaften in Großbritannien, Schweden und Japan*, *Wirtschaftshistorische Reihe*, Vol. 4, Frankfurt/M. 1996, p. 91 y ss.

9.- cf. Meister, A. *La participation dans les associations*, Paris, 1973.

de la Coop AG en Alemania desde luego no ayudó, sólo prolongó la existencia del grupo otrora cooperativo, creando una falsa burbuja de aparente rejuvenecimiento que no pudo tardar en explotar¹⁰ - una evolución similar a la que experimentó El Hogar Obrero¹¹). Sin embargo, un hecho parece claro: hasta las cooperativas de consumo tradicionales que parecen funcionar (de nuevo) bien en términos económicos, los elementos no cooperativos paulatina pero inexorablemente están ganando la partida: por ejemplo, comprando y vendiendo otras empresas sin legado cooperativo por razones puramente económicas como incrementar la cuota de mercado o reestructurar la empresa. Aunque a veces las nuevas adquisiciones se integran formalmente en el molde asociacionista, éste no suele ser el caso habitual.¹² En general, no obstante, observamos un proceso de creciente debilitamiento de la vida asociacionista desde hace décadas.¹³

En muchos aspectos, pues, la cooperativa de consumo “clásica” está en vías de desaparecer. Es algo que tenemos que reconocer sin rencor: es una institución que ha tenido sus triunfos y, de hecho, ha contribuido de forma importante a la integración política y económica en la sociedad del mercado moderna de grandes segmentos de población desfavorecidos. Desde el punto de vista del historiador económico incluso sería una ventaja el poder analizar el ciclo vital (casi) completo de toda una institución. Así nos proponemos hacer (a modo de esbozo) en las próximas páginas.

2.- Una estrategia para los desfavorecidos

Las cooperativas de consumo pueden considerarse una estrategia para que los miembros desfavorecidos de la sociedad – en ocasiones alentados por benefactores particulares o institucionales – aúnen sus fuerzas con el fin de liberarse de su dependencia material, social y política mediante la acción económica colectiva.¹⁴ El poder integrante de esta estrategia lo demuestra el hecho de que fue capaz de aglutinar a miembros de clases sociales distintas y de diferentes credos, como lo demuestra el trabajo conjunto de los pioneros cristianos y ateos que fundaron la cooperativa de Rochdale. Conjuntamente con el impulso de resistencia a la pauperización de la clase obrera durante la revolu-

10.- cf. Brazda, J. "Der Rechtsformwandel bei Genossenschaften - am Beispiel der deutschen Konsumgenossenschaften", en *Wiener Studien des Forschungsinstitutes für Genossenschaftswesen, Neue Folge*, Vol. 7, Wien, 1991.

11.- Torres comenta que Jorge Fernández - Director General de El Hogar Obrero desde 1970 - y su equipo reemplazaron la ideología cooperativa tradicional con un nuevo espíritu empresarial que transformó la sociedad en una fachada para las operaciones inmobiliarias, financieras e industriales y cuyo objetivo era el crecimiento sin límites, cf. Schediwy, R.: "La Brújula perdida", loc.cit. p. 94

12.- cf. Brazda, J./Schediwy, R. "Consumer Co-operatives", en: Dülfer, E. (ed.): *International Handbook of Co-operative Organizations*, Göttingen, 1994, p. 156.

13.- cf. Brazda, J./Schediwy, R. "Konsumgenossenschaften in Westeuropa - Probleme und Lösungsansätze", en *ZfgG* Vol. 44 (1994)

14.- cf. Amann, A. "Soziologie und Genossenschaft", en Patera, M. (ed.): *Handbuch des österreichischen Genossenschaftswesens*, Wien, 1986, p. 448 y ss.; Engelhardt, W. *Allgemeine Ideengeschichte des Genossenschaftswesens*, Darmstadt, 1985.

ción industrial, se creó una estructura que llegaría a ser de suma importancia para el movimiento cooperativo actual en todo el mundo.

En este contexto debemos analizar los procesos evolutivos de las cooperativas de crédito en varios niveles:¹⁵

a) Los mecanismos mediante los cuales se superaron determinadas dependencias económicas deben ser analizadas, además de las nuevas dependencias que llegaron a formar parte del propio éxito del movimiento cooperativo.

b) El papel del entusiasmo inicial de los afiliados de las cooperativas por la tarea de construir las cooperativas debe tenerse en cuenta, además de la pérdida de dinamismo, la jerarquización y la esclerosis organizativa que a menudo han llegado a formar parte de la evolución cooperativa en tiempos más recientes.

c) El papel de la participación de los afiliados debe ser examinado, en todos sus aspectos positivos y en algunos de los menos positivos.

2.1.- De beneficencia a instituciones de la clase trabajadora

En el continente europeo, la mayoría de las cooperativas de consumo anteriores a 1885 fueron fundadas “desde arriba”, es decir, bajo el patrocinio de personas procedentes de la élite social del momento (grandes terratenientes, industriales, etc.). De acuerdo con el dogma del liberalismo económico (cuyas deficiencias eran patentes para los miembros más clarividentes de esa élite), la función de las cooperativas era la de mitigar los problemas de la revolución industrial y actuar como una especie de “poder compensatorio” suave, estabilizando así el sistema en su conjunto. Las cooperativas de consumo se consideraban una forma de reducir el coste de la vida. En relación con los trabajadores y funcionarios, sus empleadores también podían fomentar esta idea en términos de un interés propio ilustrado, dado que permitir a los asalariados comprar más por el mismo precio tendería a reducir la presión al alza de los salarios. En este contexto, otro factor favorable era el atraso relativo de un sistema de distribución caracterizado por una multitud de pequeños comercios, márgenes ingentes y fuerte endeudamiento tanto a nivel del consumidor como del pequeño comerciante. Esta situación creaba una cierta presión económica a favor de mejorar la eficiencia del comercio, del mismo modo que había ocurrido en la producción con la llegada de maquinaria y la consiguiente caída vertiginosa de los costes.¹⁶

¹⁵- cf. Amann, A., *op.cit.*, p. 450.

¹⁶- cf. Prinz, M. *Brot und Dividende, Göttingen, 1996, p. 25 y ss.*

Entre los principales “benefactores” que propagaban las cooperativas en el continente europeo, podemos destacar a *de Boyve* y *Auguste Fabre* en Francia, así como *Eduard Pfeiffer* y *Hermann Schulze-Delitzsch* en Alemania, *von Kraemer* y *von Koch*, los principales cooperativistas suecos, el recaudador de impuestos *Kupper* en Holanda, *Giuseppe Mazzini* en Italia y el filántropo *Heinrich Zschokke* en Suiza.¹⁷ En el Reino Unido, el papel de *Robert Owen* unas generaciones antes era parecido aunque sus ideas y ensayos prácticos llegaron más lejos que los de otros pioneros del cooperativismo.¹⁸ En Japón, el reformador social *Kagawa Toyohiko* desempeñó un papel parecido, aunque con más éxito todavía, hacia mediados del siglo XX.

El comentario a la ley de cooperativas austríaca de 1873 – el apogeo de un liberalismo efímero en Austria – nos permite observar que hasta un parlamento elegido por menos del 5 por ciento de la población, y formado principalmente por representantes de las clases más adineradas, podía contemplar las cooperativas con buenos ojos. El objetivo de esta ley era “mitigar el problema social” (es decir, la pobreza generalizada causada por la revolución industrial) “sin cuestionar las posesiones de las clases propietarias” y, a la vez, “sacando las clases más pobres de las enseñanzas erróneas del comunismo”.¹⁹

La ideología de las cooperativas de consumo que se extendió por Europa gracias a la enorme influencia del libro de *Holyoake* sobre los pioneros de Rochdale en los años 1860, era una ideología favorecida por unos benefactores ilustrados y adoptada principalmente por las clases medias-bajas y una élite económica de trabajadores industriales.²⁰ Según *G. Mazzini*, por ejemplo, no habría antagonismo entre capital y trabajo ni entre las clases sociales. Su visión de las cooperativas era la de un instrumento para cambiar la sociedad de forma no revolucionaria. Serían un motor de la unificación nacional italiana en un espíritu de cooperación.

El ala radical de los movimientos obreros, para entonces en sus años formativos, inicialmente se oponía rigurosamente a estos conceptos. Los marxistas, especialmente, exhibían una gran desconfianza hacia las cooperativas de consumo.²¹ El dirigente socialista italiano *F. Turati* escribió en 1896 que las cooperativas de consumo entrarían a formar parte del orden social existente sin solucionar ningún problema ni liberar a nadie. Las cooperativas se verían reducidas a instrumento propagandístico.²²

17.- p.ej. Gaumont, J.: *Histoire générale de la coopération en France*, Paris, 1923, Vol. 2, p. 97 y ss., sobre de Boyve; Pahlmann, A./Sjölin, W.: *Arbetaröfeningarnar i Sverige 1850 - 1900*, Stockholm, 1944, sobre la situación en Suecia; Baltzarek, F.: “Die geschichtliche Entwicklung der österreichischen Konsumgenossenschaften” en Patera M. (ed.): *Handbuch des österreichischen Genossenschaftswesens*, Wien 1986, p. 3 y ss., Hasselmann, E.: *Geschichte der deutschen Konsumgenossenschaften*, Frankfurt/Main, 1971, especialmente p. 126 y ss. sobre Pfeiffer, Boson, M.: *Coop in der Schweiz*, Basel, 1965, p. 71 y ss., Earle, J.: *The Italian Cooperative Movement*, London, 1986 y Goehardt, G.: *Internationaler Vergleich der Konsumgenossenschaften*, Leipzig, 1923, sobre Holanda.

18.- cf. Elsässer, M.: *Soziale Intentionen und Reformen des Robert Owen in der Frühzeit der Industrialisierung*, Berlin, 1984.

19.- cf. Kaserer, J.: *Das Gesetz vom 9. April 1873 über Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften*, Wien, 1873, p. 63

20.- cf. Holyoake, G.J.: *The History of the Rochdale Pioneers*, London, 1857.

21.- cf. Marengo, C.: “Deux Cas, deux Crises”, en *Revue des études coopératives mutualistes et associatives*, *Revue* N° 19 (1986) p. 23 y ss.

22.- cf. Francia, M./Muzzioli, G.: *Cent'anni di cooperazione*, Bologna, 1984, p. 34.

La gran ola fundadora de las cooperativas de consumo en el continente europeo, sin embargo, ya estaba estrechamente relacionada con el movimiento obrero organizado. Durante la última década del siglo XIX y la primera del siglo XX, cada uno de los principales países de Europa presenciaron el nacimiento de miles de nuevas cooperativas de consumo. En parte era un verdadero movimiento de bases, que prácticamente obligó a los dirigentes políticos (algo escépticos) de la clase obrera a aceptar la idea de las cooperativas de consumo como parte integrante del movimiento obrero. En parte, el ejemplo de las cooperativas belgas, muy politizadas, sobretodo la "Vooruit" ("Adelante") de Gante, convenció a muchos estrategas políticos de izquierdas de las posibles ventajas organizativas además de económicas que brindaban las cooperativas, tanto para el partido como para los sindicatos. Un edificio cooperativo podía acomodar también a otras instituciones del movimiento obrero, sindicalistas en la lista negra podían encontrar trabajo en el sector cooperativo y las cooperativas podían ayudar a las familias de los afiliados en huelga ...²³ El socialista italiano C. Trevos de hecho veía a las cooperativas como un instrumento para financiar el partido y una valiosa herramienta en caso de luchas sindicales largas y difíciles.²⁴

Sin embargo, estos conceptos no eran excesivamente aptos para aumentar la estabilidad económica de unas cooperativas recién fundadas, que habitualmente tenían que afrontar unas carencias de capital y de pericia directiva y contable, además del deseo inmediato de los afiliados de ganar unos pingües dividendos.

En aquel momento, el principio de neutralidad política se convirtió en un foco de discusión acalorada. Las cooperativas rurales, cristianas y de clase media que estaban surgiendo en muchas zonas predominantemente rurales de Europa, rechazaban el concepto de las cooperativas de consumo como medio de la lucha de clases y destacaban los principios de Rochdale de neutralidad y apertura a cualquier afiliado. Por contra, algunos partidos obreros, los Social Demócratas austríacos en 1907 por ejemplo, hicieron cuasi-obligatorio para sus afiliados el fundar o afiliarse a una cooperativa de consumo.²⁵

La creciente participación de las cooperativas de consumo en la política de partidos de aquel momento también refleja, sin embargo y hasta cierto punto, los esfuerzos desesperados de los dirigentes políticos para controlar el caos creativo de la "ola fundadora". Debido a la falta de pericia un gran número de las cooperativas de una sola tienda, el modelo predominante entonces, se encontraban en grandes dificultades. Lejos de suponer una ayuda económica importante, representaban un riesgo para el movimiento político obrero, que se vería afectado por el importante número de quiebras cooperativas que se producirían en cualquier recesión anterior a 1914. En consecuencia, el período

23.- Con respecto a la función modelo de la "Vooruit" de Gante, véase p.ej. Gaumont, J. vol. 2, p. 510 y ss. o *Arbeiter-Zeitung Wien*, 29 de julio de 1906: "Ein sozialistisches Volksfest in Belgien".

24.- cf. AA. VV. *Ediliter: Un Esperienza Cooperativa 1908-1978*, Bologna, 1979, p. VIII.

25.- cf. Seibert, F. *Die Konsumgenossenschaften in Österreich*, Wien, 1978, p. 50.

del cambio de siglo fue una etapa en que un nuevo grupo de expertos económicos en el seno de las cooperativas, así como muchos de los políticos más clarividentes y cercanos a las cooperativas de consumo, presionaban a favor de la fusión de muchas pequeñas cooperativas, una sociedad mayorista en común y la intensificación y modernización de la producción (hornos, fábricas, etc.)

Así, debido a los graves defectos inherentes a la “ola fundadora” y su entusiasmo, antes de 1914 se había forjado ya una cierta base para la “tendencia tecnocrática” de las cooperativas de consumo en el período de entreguerras y posterior. El principio de la neutralidad política formal también consiguió algunos de sus primeros grandes avances en esa misma época. La debilidad económica de las cooperativas de consumo obreras muy politizadas, por ejemplo, fue lo que llevó a la unificación del movimiento francés en Tours en 1912. Otros movimientos algo politizados pasaban por momentos muy difíciles en la misma época: el movimiento austríaco, por ejemplo, cuya crisis de 1913 fue debida a excesivas inversiones en una importante fábrica panificadora de Viena.²⁶

2.2.- Consolidación durante la primera guerra mundial

En casi todos los países europeos, el efecto de la Primera Guerra Mundial en el movimiento cooperativo de consumo fue de consolidación y éxito político-económico; una excepción notable era el Reino Unido, donde durante un tiempo la competencia privada de hecho consiguió impedir el acceso de las cooperativas de consumo a las escasas importaciones.

En la mayoría de los demás países, tanto beligerantes como neutrales, la carencia de bienes de consumo favoreció el desarrollo organizativo y el prestigio social del sector cooperativo de consumo. La especulación, un efecto secundario de cualquier mercado favorable al vendedor, era mucho menos extendida entre las cooperativas que entre la competencia privada. Ganaron la reputación de distribuidores justos de bienes escasos. Igualmente, se fortalecieron los vínculos organizativos entre las cooperativas individuales y sus empresas mayoristas. Estas sociedades se fundaron en su mayoría alrededor de 1900 (Alemania 1894, Suecia 1899, Finlandia 1904/05, Austria 1905, Francia 1906), siguiendo el modelo británico de la CWS (1863).²⁷ Sin embargo, el hecho de que muchas cooperativas minoristas preferían además mantener sus contactos con otros mayoristas había obstaculizado su crecimiento. Durante la guerra los privilegios de importación de las empresas mayoristas les convirtieron en una fuente de bienes muy solicitada y, por consiguiente, la afiliación de estas cooperativas de segundo grado aumentó enormemente. Al final de la guerra algunas empresas mayoristas, como KF en Suecia, habían conseguido una influencia muy fuerte en sus cooperativas matrices.

26.- cf. Lefebvre, D. *Cooperazione neutra e cooperazione socialista in Francia*, en M. degl'Innocenti: *Le Imprese cooperative in Europa*, Pisa, 1986, p. 65 y ss. Sobre la crisis de 1913 en Austria véase Vukowitsch, A.: *Geschichte des konsumgenossenschaftlichen Großverkaufs in Österreich*, Wien, 1913, p. 40 – sobre el mismo tema Kaff, S. (el apóstata del cooperativismo de consumo austríaco): *Politik und Geschäft*, Wien, 1926, y *Zeitl.*, H.: “Gegen den Brotwucher!”, en *Zeitgeschichte* 1988/3, p. 85 y ss.

27.- cf. Richardson, W. *The CWS in War and Peace 1938-1976*, Manchester, 1977, p. 96 y ss. hasta p. 105.

El mismo motivo, no excesivamente idealista, el deseo de adquirir bienes escasos, también incrementó la afiliación en el nivel minorista. Es verdad que muchos de los nuevos afiliados sólo buscaban alimentos y ropa y que no eran cooperativistas en el sentido idealista de la palabra. Sin embargo, la cifra de afiliados de las cooperativas aumentó considerablemente durante este período, lo cual también fortaleció, en cierta medida, la base ideológica del movimiento.

Dado que una especie de pacto de cese de hostilidades interna mitigaba la lucha de clases nacional en todos los países en guerra durante el transcurso de la misma, las cooperativas de consumo se convirtieron en instituciones “cuasi-oficiales”, tal y como ha indicado *Jean Gaumont* con respecto al movimiento francés. Lo mismo, por cierto, ocurrió en el Reino Unido durante la Segunda Guerra Mundial.

2.3.- Los grandes pioneros cooperativistas de la década de los 1920

Después de la turbulencia del período fundacional alrededor de 1900 y otro período de consolidación en tiempos de guerra, las cooperativas de consumo abrieron el período de entreguerras con una base económica sólida y una reputación positiva. La ola de reformas políticas que llevó al poder a los primeros gobiernos de orientación obrera en Europa mitigó, al menos durante algún tiempo, los antagonismos políticos.

La politización extrema de las cooperativas de consumo había demostrado ser económicamente peligrosa y estaba a punto de limitarse. La eficiencia económica de la cooperación creció en importancia, no sólo para la dirección de las cooperativas sino también para los afiliados. Dentro del movimiento cooperativo, estaban a punto de surgir unas figuras brillantes, líderes que a menudo habían servido de mediadores incluso antes de 1914 y que moldearían la cultura de las empresas cooperativas hasta bien avanzados los años 50 o incluso los 60.

Aquellos pioneros creían firmemente en la cooperación como visión, pero también creían firmemente en la eficiencia, principios contables sólidos y una cadena de autoridad clara. *Albin Johansson*, dirigente “monárquico” de KF en las décadas de los 1920 a los 1950, sería la personificación del autócrata cooperativista muy motivado, idealista e innovador. Pero hubo cientos y miles de “pequeños *Albin Johansson*” en todos los movimientos cooperativistas de consumo de Europa. Aquellos hombres querían conseguir logros y para ellos las cooperativas eran empresas que había que gestionar de forma eficiente. Habitualmente, no tenían demasiada fe en la democracia cooperativa en lo referente a su propio ámbito de poder. Los representantes de los socios solían tener un papel impreciso al lado de aquellos grandes dirigentes, o se resignaban claramente a actuar en el ámbito de la retórica y la propaganda, como hizo *Marcel Brot* en Lorena al lado del empresario cooperativista *Paul Thiriets*, el cual labró la mayor cooperativa de Francia. Otros protagonistas similares serían *Goedhart* en los Países Bajos, *Heinrich Kaufmann* en Alemania o *Sagmeister y Korp* en Austria.²⁸ (Un caso dis-

28.- Sobre el papel de Paul Thiriets véase Bugnon, E. *Les origines de la coopération meusienne, Bar-le-Duc, 1959, o – muy ameno – Hedberg, A.: Konsum under Trikoloren, Solna, 1963, p. 83 y ss. Sobre Albin Johansson, Stolpe, H.: Boken om Albin Johansson, Stockholm, 1969, 2 vols.*

tinto, aunque parecido en muchos aspectos, es el de *Gottlieb Duttweiler* en Suiza. Este hijo de dirigente cooperativo fundó su propia empresa privada, Migros, que más tarde convirtió en un grupo cooperativo no reconocido por la ACI.²⁹)

Por aquel entonces, en los años 20, estas figuras eran jóvenes, pero ya eran dirigentes innovadores y con experiencia. Su tarea era la de construir unas empresas cooperativas eficientes, capaces de afrontar la competencia en los años de paz – pero que por otra parte se fueron asemejando cada vez más a sus competidoras. Sin embargo, el proceso operó en ambos sentidos. De hecho, la Migros de *Duttweiler* copió muchas estrategias de relaciones públicas de las cooperativas, apeló a los ciudadanos y rompió carteles con actitud desafiante, convirtiéndose de este modo en competidor peligroso de las cooperativas de consumo existentes.³⁰ Por parte de las cooperativas, el visionario luchador contra los carteles y monopolios sería *Albin Johansson*. Bajo su liderazgo, KF y sus socios cooperativos actuaron como empresarios capitalistas y dinámicos, rompiendo carteles en los sectores suecos de la margarina, el caucho y molinos de harinas; hasta emprendieron una lucha valiente contra el cartel internacional de las bombillas.³¹ De este modo ganaron el respeto y la gratitud, no sólo de sus afiliados sino también de importantes economistas liberales.

En otros países, donde las sociedades mayoristas y sus principales tecnócratas no habían conseguido una posición tan preeminente, el éxito económico del movimiento cooperativo de consumo normalmente no era tan impresionante. Donde los cargos electivos eran los protagonistas (como en zonas del Reino Unido y de Francia), un cierto espíritu de conservadurismo comercial solía prevalecer, llevando a tasas de crecimiento inferiores y menor racionalización e innovación.³²

Desde el punto de vista de la democracia cooperativa, cabe argumentar que el período de los grandes empresarios pioneros ya era una etapa en la que la participación de los socios solía ser más pasiva. No se fundó prácticamente ninguna cooperativa nueva después de 1920 (salvo en Italia y Japón, donde las olas fundadoras llegaron con retraso después de la Segunda Guerra Mundial).³³ En el período de entreguerras ya hubo quejas de que las cooperativas de consumo habían abandonado el “verdadero espíritu cooperativo”, a menudo por boca de radicales políticos, es decir, comunistas que encontraban demasiado pragmáticas las políticas económicas e insuficientemente democrático su modelo operativo. Sin embargo, también cabe decir que debemos situar aquel período, del que surgieron miles de pequeños autócratas directivos, en la perspectiva del período de fermentación alrededor de 1900 que construyó un gran movimiento sobre bases algo inestables. A pesar de la gran depresión de los años 30, muchas cooperativas de consumo en distintas partes de Europa obtuvieron resultados sorprendentemente buenos – gracias a directivos que todavía conservaban una moti-

29.- cf. Heister, M. *Gottlieb Duttweiler als Handels- und Genossenschaftspionier*, Berlin, 1991.

30.- cf. Riés, C. *Gottlieb Duttweiler Eine Biographie*, Zürich, 1958, p. 74 y ss.

31.- cf. Kylebäck, H. *Konsumentkooperation och Industrkarteller*, Stockholm, 1974, Ruin, O. *Kooperativa Förbundet 1899-1928*, Stockholm, 1968. Sobre la faceta monárquica de la época Johansson véase Eronn, L. *Kooperativa Ideer och människor*, Kristianstad, 1983, p. 97 y ss., p. 116.

32.- cf. Marengo, C., *op.cit.*, p. 29 y ss.

33.- Sobre la tardía ola fundadora véase Francia, M./ Muzzioli, G. *Cent'anni di cooperazione*, Bologna, 1984, p. 150.

vacación muy idealista pero que también tenían mucha visión empresarial. Desde un punto de vista a largo plazo, sin embargo, del período de los “grandes autócratas” también surgieron algunos problemas económicos.

En muchos casos tardaron demasiado en abandonar sus cargos (como ocurre a menudo con los grandes líderes) y, cuando no fueron capaces de nombrar a tiempo un “heredero”, la tendencia cooperativa al liderazgo colectivo y su inherente lentitud en la toma de decisiones luego se hizo muy patente. En cuanto a las organizaciones mayoristas, los dirigentes de las grandes cooperativas regionales que estaban surgiendo dejaron claro, a tiempo, que no estaban dispuestos a tolerar la dominación por parte de su “filial común”. Hasta *Albin Johansson* fue desafiado, en su época tardía, por varios “jóvenes turcos” de las grandes sociedades regionales. Ni siquiera el activismo de los grandes figuras dirigentes había sido capaz de reformar una estructura que en años posteriores supondría un grave obstáculo económico.

En términos de la teoría de *Max Weber*, podemos considerar que en el movimiento cooperativo de consumo del período de entreguerras, el movimiento carismático ya se transformaba en una organización burocrática y jerárquica.³⁴

Antes de la Primera Guerra Mundial la consigna ya era la fusión de pequeñas cooperativas poco eficientes para configurar unas cooperativas grandes, con múltiples puntos de venta, de ámbito municipal o regional. El entusiasmo inicial disminuyó un poco cuando las personas como *Albin Johansson* y sus sucesores se dieron cuenta de que la formación de unas cooperativas regionales fuertes, a fin de cuentas, supondría una competencia para las organizaciones mayoristas: no es por casualidad, pues, que Suecia, con una organización central fuerte, la KF, hasta los años 1990 contara con más de 130 cooperativas afiliadas.

En el caso de Francia, donde el sistema cooperativo regional se vino abajo de forma dramática en 1985/86, algunas de las raíces de la crisis se remontan hasta los planes de regionalización de Ernest Poisson, antes de la Primera Guerra Mundial, que tendieron a crear una estructura pluricéntrica con un centro mayorista relativamente débil.

Además de las tendencias pluricéntricas, también hubo dualidades y rivalidades en el nivel central entre las organizaciones ideológicas y de presión (sindicatos cooperativos) por una parte, que también realizaban algunas actividades económicas (auditoría, publicación de la prensa cooperativa, etc.), y las organizaciones mayoristas por otra. Normalmente, al final ganaban los mayoristas, al hacerse cargo de la mayoría de las tareas económicas de los “ideólogos”. Sin embargo, esto no solía producirse antes de la finalización de la Segunda Guerra Mundial, en los años 1960 y 1970. En los años de entreguerras, podemos observar que aquellos movimientos que unían las actividades mayoristas

34.- cf. *Weber, M. Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen, 1956, p. 142 y ss.*

e ideológicas en una misma organización (KF, o la “neutral” SOK de Finlandia), normalmente salieron mejor parados que aquellos en que estaban separadas.

Se materializó otra bipolaridad donde unas fusiones tempranas habían configurado unas cooperativas de consumo muy poderosas, en capitales como Estocolmo, Helsinki o Viena. En época muy temprana estos minoristas gigantescos ya eran capaces de comprar a unos precios tan favorables como las organizaciones mayoristas, a quienes solían considerar sus iguales, cuando no subordinados (aún hacia 1990, un directivo de la KF la calificó – con una modestia algo excesiva – de “pequeña isla en el mar de Konsum Estocolmo”). Eran los primeros “reinos regionales” en el mundo de las cooperativas de consumo, a menudo admirados y algo temidos por las cooperativas rurales, más pequeñas, que solían aglutinarse alrededor de su organización mayorista (que habitualmente era bastión suyo debido al sistema de votación de las organizaciones centrales). En la época de las “superfusiones” cooperativas de finales del siglo XX, estas sociedades gigantescas con su larga tradición de independencia solían suponer un obstáculo – a menos que representaran el papel protagonista, como fue el caso (encubiertamente) en la superfusión austríaca de 1978, y probablemente también en la formación del de facto Konsum Suecia de 1992.

Elanto, la gigantesca cooperativa de Helsinki, por ejemplo, siempre se había destacado en el campo “progresista” de las cooperativas de consumo finlandesas al ser más abierta a “no izquierdistas” y por tanto capaz de evitar una fuerte competición “neutral” de la organización SOK en su propio feudo. Cuando quedó patente que Elanto, con sus fuertes recursos económicos y su larga tradición de autonomía, no iba a poder dominar la superfusión del “progresivo” movimiento-E en 1983, quedó fuera de la misma. Por ello, también sobrevivió a la quiebra de EKA diez años más tarde.

En el período de los años 1920 y 1930, cuando el sector minorista todavía lo componían pequeños negocios independientes, las cooperativas de consumo aún gozaban de algunos privilegios competitivos. En muchos países de Europa éstos eran sus años de mayor éxito comercial. Hasta en Austria, donde a partir de 1933 empezó una represión de motivación política, bajo una dictadura conservadora próxima a los grupos de presión de los pequeños empresarios, el movimiento consiguió conservar su independencia (con la ayuda del movimiento cooperativo agrario) y forjar un sector industrial a pesar de la profundidad de la depresión. El fascismo italiano y el nazismo alemán, sin embargo, supusieron un reto mucho más fuerte para la independencia y el crecimiento de las cooperativas. Así, pues, fue necesario volver a fundar las cooperativas de consumo en Alemania y Austria después de 1945, dado que el régimen las había transformado en instrumentos del partido.

3.- A partir de 1945: de la riqueza al declive

Hasta la década de los 1960, sin embargo, podemos afirmar que las cooperativas de consumo se encontraban en una situación relativamente privilegiada en muchos países europeos. El comercio privado todavía estaba en gran medida sin organizar, aunque movimientos de cadenas y cooperativas de ultramarinos organizados por mayoristas privados llevaban respondiendo al reto de las cooperativas desde los años 30. Las cooperativas poseían una imagen nacional, las fachadas de sus tiendas mayormente seguían un modelo unificado y algunos símbolos, como “coop” o el signo de infinidad, incluso contaban con aceptación internacional. Sin embargo, esta unidad era más aparente que real, porque camuflaba el pluricentrismo arriba mencionado.

Aun así, los movimientos más pragmáticos y “tecnócratas” actuaban como innovadores en el comercio Europeo, en gran medida porque adoptaron modelos estadounidenses. El autoservicio se importó a finales de los años 40 y principios de los 50, una evolución a menudo liderada por las cooperativas de consumo. Muchas cooperativas también fueron las pioneras de las grandes superficies (supermercados e hipermercados) en los años 60. Sin embargo, allí donde el papel desempeñado por los cargos elegidos entre los socios “legos” era importante, más que introducir tales cambios las seguían, dado que la apertura de una unidad grande a menudo significaba el cierre de varias pequeñas tiendas de barrio, algo que no aceptaban bien los cooperativistas de edad avanzada que no podían y no estaban dispuestos a emplear el coche para hacer sus compras. En este contexto, las cooperativas suecas, dominadas por sus directivos, eran más “progresistas” (técnicamente), que muchas cooperativas tradicionales de la clase obrera del Reino Unido o Francia.

Las cooperativas fueron todavía más reacias a adoptar la “revolución de las tiendas de descuento” que empezó a hacerse notar en los años 70 y que todavía está en marcha en muchos países y sectores empresariales. La minimización del personal en las operaciones de descuento iba en contra de los intereses sindicales, habitualmente muy arraigados en las cooperativas de consumo. Igualmente, los socios de edad avanzada y sus representantes también se oponían al limitado surtido de las tiendas de descuento, que contrariaba la tradición de la cooperativa como “proveedor universal”. La tendencia de los mercados minoristas en los años 1970 y 1980, de dividirse entre tiendas de alta calidad, hasta de lujo, y operaciones muy baratas, sin lujos, dejó a las cooperativas en un incómodo terreno medio. Donde emprendieron operaciones de descuento, normalmente fue como “seguidores” tardíos (como en Austria), o como compradores de cadenas otrora privadas (como en Finlandia), y no como pioneros. Unas experiencias costosas de grandes almacenes muy sofisticados no cuadraban con la imagen de clase media-baja de las cooperativas y resultaron un fracaso (el caso de Austria, por ejemplo).

Sin embargo, hasta los años 60 el mundo cooperativo parecía estar más o menos en orden. Algunas cooperativas de consumo hasta se habían enriquecido mucho: habían acumulado una enorme cantidad de propiedades inmobiliarias que ayudaron a amortiguar las primeras pérdidas por operaciones y que también ayudaron a que aquellas pérdidas se consideraran coyunturales y no como signos de una gran crisis venidera.

3.1.- Pequeño estudio por países

Por aquellos tiempos, sin embargo, puede que las cooperativas de consumo británicas ya hubieran llegado al punto de mayor madurez de su ciclo vital. El famoso "Informe Gaitskell", redactado por una comisión independiente, llegó a unas conclusiones alarmantes en una fecha tan temprana como 1958.³⁵

Indicó que el estancamiento de las cooperativas de consumo británicas se debía a las siguientes causas: Las tiendas del movimiento estaban mal situadas, eran anticuadas y no procuraban satisfacer los cambios de gusto inducidos por la mayor renta de los consumidores. Además, la calidad y el precio de las mercancías a la venta no siempre se correspondían con las exigencias competitivas de mayor nivel. Consideró que una de las razones era una calidad de gestión relativamente pobre, debido a la intromisión de órganos "legos". La comisión reivindicó un cambio en los modelos de contratación interna, admitiendo a jóvenes con una educación superior. También recomendó unos contactos más estrechos con el sector privado con el fin de mantenerse al corriente de las nuevas tendencias. La estructura del movimiento, organizado en cooperativas locales e independientes, se consideró como un factor que obstaculizaba la utilización de las ventajas de costes de las empresas de mayor tamaño. Por todo ello, la comisión recomendó reducir el número de cooperativas, de las 918 existentes en 1958, a unas 200/300. Toda cooperativa debería constar de un mínimo de 15 tiendas. Asimismo consideró conveniente una organización nacional para la venta de bienes de consumo duraderos. En términos generales, las ideas de la comisión independiente visaban a una comercialización más fuerte, enfocaban los aspectos empresariales del movimiento y se podrían considerar "tecnócratas". Sin embargo, el movimiento aún se consideraba fuerte y tenía confianza en sí mismo, además de desconfiar bastante aún de "expertos" con alguna titulación superior, y no se tomó en serio en informe. Los otros movimientos tampoco tomaban muy en serio el aviso, porque las cooperativas británicas, así como algunas de las francesas, todavía se veían como las más "chapadas a la antigua", aquellas donde una sólida tradición de cultura obrera había fomentado un sesgo antitecnocrático y antiintelectual. El declive de las cooperativas de consumo británicas siguió su curso después del informe Gaitskell y hasta la actualidad, cuando parece haberse producido una cierta estabilización. Sin embargo, no fue más que el precursor de hechos más dramáticos en otros movimientos cooperativos.

35.- cf. *Cooperative Independent Commission Report, Manchester, 1958. Sobre los problemas del cooperativismo de consumo en los años 1980 véase Stevenson, T. "Confronting Competition - Consumer Co-operatives in the U.K.", en Yearbook of Co-operative Enterprise 1988, Oxford, 1989, p. 109 y ss. y Pratt, G.V.J. "The British Consumer-Cooperation" [sic], en Yearbook of Co-operative Enterprise 1989, Oxford, 1990, p. 7 y ss.*

Fue en uno de los movimientos cooperativos de consumo más “tecnocrático” donde la crisis se hizo clarísimamente patente. En los años 60 los Países Bajos ya se caracterizaban por una competencia extremadamente aguda en el sector minorista. En aquellos momentos una comisión de expertos neerlandesa llegó a la conclusión de que las 18 grandes sociedades minoristas y su afiliado mayorista Coop Nederland tenían que constituir una única sociedad, con la mayor brevedad, con el fin de crear una organización fuerte y unificada. En 1970, 11 cooperativas regionales se fusionaron para formar la Coop u.a.

Sin embargo, de hecho significó el principio del final, porque sólo los más débiles de las cooperativas regionales se habían aglutinado alrededor de la mayorista, y ésta no era lo suficientemente fuerte para poder sanarlas. De este modo, Coop Nederland, que ya tenía algunos problemas propios, tuvo que hacer frente a la debilidad acumulada de las sociedades minoristas recién fusionadas, lo cual resultó superior a sus fuerzas. No fue posible implementar los planes de 1971 y 1972 para un renacimiento cooperativo. Durante la crisis de 1973, hubo que vender Coop Nederland y Coop u.a. a la competencia privada, hazaña que fue posible gracias a que todavía poseían instalaciones productivas de cierto interés. De no ser así, puede que no hubiera sido posible evitar una solución más dramática. Algunas de las más fuertes de entre las cooperativas restantes eligieron cambiar su naturaleza, convirtiéndose en empresas privadas o vendiéndose ellas también.³⁶

Hechos paralelos, aunque menos espectaculares, tuvieron lugar en Quebec y en Bélgica, otrora modelo de cooperativismo de consumo, donde las cooperativas se vieron obligadas a entregar la mayoría de sus grandes superficies a Carrefour; actualmente sólo sus farmacias tienen relevancia en el sector minorista.³⁷

Alrededor de 1975, en Alemania Occidental, pudo evitarse una catástrofe de grandes dimensiones, gracias sobretodo al hecho de que el Bank für Gemeinwirtschaft tuvo que intervenir para reorganizar los componentes más débiles del movimiento cooperativo de consumo con el fin de proteger sus activos.³⁸

Los intentos de reforma estructural autónoma del sector cooperativo alemán, en 1967 y 1972, habían fracasado. Las cooperativas no estaban dispuestas a superar las dificultades en un esfuerzo común, porque toda cooperativa que se lo podía permitir quería conservar su plena independencia de actuación.

36.- cf. Reintjes, H. “Netherlands”, en Brazda, J./Schediwy, R. (Eds.): *Consumer Co-operatives in a Changing World*, Geneva, 1989, p. 341 y ss.

37.- cf. Marengo, C., *op.cit.*

38.- cf. Brazda, J. “Germany”, en Brazda, J./Schediwy, R. (Eds.): *Consumer Co-operatives in a Changing World*, Geneva, 1989, p. 139 y ss. Uno de los participantes del legendario último congreso de la FNCC (Fédération Nationale des Coopératives des Consommation) en 1985 contemplaba una “solución alemana”. Pero en Francia era evidente que no había ningún banco en situación de y dispuesto a lanzarse a una operación tan arriesgada (véase LIX congreso de la FNCC París 1985, p. 81)

Así, todos los intentos por conseguir un esfuerzo común se vieron obstaculizados por las limitaciones estructurales a la cooperación entre cooperativas, reivindicadas por los directivos y los delegados de los socios que deseaban conservar su autonomía. A pesar de la espectacular revolución en el sector minorista alemán (con una descomunal extensión de la zona de ventas en todo el país y la amenaza concomitante de la salida del mercado de los participantes más débiles), las cooperativas de consumo no fueron capaces de desarrollar estrategias radicalmente nuevas. Sólo cuando intervino el acreedor más importante – con la ayuda transitoria de una cierta solidaridad cooperativa internacional por parte de los países escandinavos – fue posible implantar una reforma estructural. Una nueva generación de directivos, en gran parte reclutados fuera del sector, parecía capaz de cambiar el signo fatídico del movimiento. Sin embargo, ni siquiera fue posible un éxito provisional hasta que la mayoría de las sociedades hubieron abandonado su forma jurídica cooperativa y se les estructuró en una organización jerárquica donde los propietarios capitalistas mayoritarios llevaban la voz cantante.

Las cooperativas más fuertes, que consideraban posible sobrevivir en solitario, no participaron en aquella solución, ya que sus directivos no estaban dispuestos a subordinar su ámbito de decisión a la nueva Coop AG central. En última instancia, fue esto lo que les salvó del desmoronamiento de Coop AG a finales de los años 80. La mayor cooperativa de consumo alemana que sobrevive en la actualidad es la “Co op Schleswig-Holstein”, con una facturación anual de más de mil millones de euros. La poderosa cooperativa ASKO Saarbrücken también conservó su independencia, aunque transformándose en sociedad limitada (AG) por voluntad propia, y se convirtió en uno de los participantes más agresivos del mercado minorista alemán. Coop Dortmund siguió siendo una cooperativa “clásica”. En un principio conseguía resultados bastantes buenos en su ámbito regional, pero en los años 90 se vino abajo, siendo uno de los motivos, y no el menos importante, sus experimentos de expansión hacia el este después de la reunificación de Alemania.³⁹

Como ya se ha dicho, la operación de salvamento de mediados de los años setenta sólo incluía a las cooperativas más débiles y causó la desintegración del sector cooperativo de consumo. Sin embargo, debe considerarse un éxito relativo porque fue capaz de evitar un escándalo notable o importantes quiebras. La formación del grupo Coop AG había concluido en 1985, pero un rumbo expansionista algo excesivo llevó a los sindicatos y a las cooperativas escandinavas a retirar su participación en el capital de una empresa un tanto carente de transparencia. Se lanzó a bolsa un gran número de acciones – justo antes del crac de Octubre de 1987. Ya para aquel entonces hubo rumores de dificultades económicas en el grupo. A finales de 1998 estalló una crisis en toda regla, que tuvieron que solventar varios poderosos bancos acreedores mediante la disolución de la empresa. Al igual que ocurría durante la “época cooperativa”, una falta de control por parte de los propietarios y acreedores puede haber alentado a una dirección casi autónoma a embarcarse en experimentos arriesgados. Por otra parte, parece que hubo un fraude auténtico. Cabe establecer un paralelismo con la experiencia escandalosa de la asociación de viviendas “Neue Heimat”.⁴⁰

39.- cf. Münkner, H.-H. *op.cit.*

40.- cf. Fressl, G. *Bilanz des Größenwahns, Die Zeit* Nr. 48/1988 p. 29

La “gran fusión” es una solución que se ha propuesto en numerosos países a partir de los años 60, pero sólo ha sido puesto en práctica en Austria y en el “progresista” Movimiento-E de Finlandia. Habitualmente han estado a favor de esta solución las instituciones centrales de los movimientos, especialmente los mayoristas cooperativos que pretendían constituirse en la fuerza motriz (y dominante) de la unificación de todas las cooperativas de consumo de un país. Normalmente las cooperativas minoristas más fuertes, que no querían renunciar a su independencia y ser reorganizados por una empresa “de su propiedad”, han opuesto una resistencia acérrima. Cuando *Harry Hjalmarsson*, jefe de la KF en los 60, planteó la idea de “Konsum Suecia” para su discusión en los órganos centrales de las cooperativas de consumo suecas, por ejemplo, no tardaron en echar tierra sobre el plan. En aquel momento las cooperativas regionales dominantes estaban más a favor de unas fusiones locales, hecho que llevó a muchas cooperativas suecas de menor tamaño a formar su propio grupo de presión dentro de KF para protestar contra una política de descuentos por volumen de pedido que consideraban un empujón injusto hacia las fusiones regionales.⁴¹

Austria, como mencionamos arriba, de hecho fue el pionero de la solución “un país – una cooperativa” en 1978. Más del 95 por ciento del volumen de ventas de las cooperativas de consumo pudo integrarse en una sola cooperativa gigantesca (sólo unas pequeñas cooperativas en las regiones alpinas quedaron fuera).⁴²

El hecho de que fuera posible puede haber tenido algo que ver con el pequeño tamaño del país, el peso político de la federación sindical austríaca (ÖGB) que invirtió ingentes esfuerzos en respaldar la fusión y, desgraciadamente, con el hecho de que algunas de las cooperativas grandes estaban en una situación lamentable y que realmente eran demasiado grandes para la tradicional operación de rescate mediante fusiones regionales. Desafortunadamente, los resultados económicos de la “superfusión” de 1978 no fueron alentadores. Había que fusionar 16 sociedades distintas en una sola entidad, tarea impresionante que creó cierto caos inicial y un peligro constante de burocratización. Los entes centrales, la sociedad mayorista (GÖC), sus instituciones financieras y la unión cooperativa (Konsumverband), no eran lo suficientemente fuertes para imponerse en el papel dominante, función que desempeñó encubiertamente la gran cooperativa de consumo de Viena (que después de la Primera Guerra Mundial era la mayor cooperativa de consumo del mundo). Lamentablemente, los resultados económicos de la Konsum Austria unificada empeoraron en lugar de mejorar. Puede que la importante participación de los sindicatos retrasara la inversión en determinadas áreas sensibles, como las tiendas de descuento, donde la competencia pudo tomar la iniciativa con resultados contundentes. También puede que haya garantizado algunas “ventajas sociales” que supusieron una desventaja de costes para la empresa. Además, el ingente tamaño de la empresa y su imponente imagen de “gigante rojo” del comercio minorista puede haber creado una sensación de fuerza y confianza sin mucho funda-

41.- cf. *Schediwy, R. Die Konsumgenossenschaften in Schweden, op. cit. p. 172 y ss. sobre la creación de estos grupos de presión de las cooperativas de consumo más pequeñas dentro de KF.*

42.- cf. *Brazda, J./Nilsson, J. “Konsum Österreich - ein Fall und seine Struktur”, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, vol. 47 (1997).*

mento. Mantuvo un fuerte ritmo inversor a pesar del flujo de caja tremendamente insatisfactorio, con consecuencias negativas para el lado pasivo del balance. Compró unos grandes almacenes renqueantes e intentó (algo insensatamente) “subirlos de categoría”, dando una imagen de lujo que no se asocia habitualmente con los grupos cooperativos. En 1988, con mucho secretismo, preparó un nuevo “concepto 2000” y tomó medidas para transformar en sociedades limitadas algunas de las sociedades productivas y comerciales. La empresa intentó adoptar la política de convertirse en pionero de la protección medioambiental, hecho que superficialmente benefició la imagen del cooperativismo de consumo austríaco pero que lamentablemente no cambió nada con respecto a sus desastrosas pérdidas operativas. Un último período de esperanza surgió en 1993 cuando el grupo suizo Migros entabló una estrecha cooperación con Konsum Austria. Sin embargo, el compromiso de Migros con esta asociación era más bien desganado y los altos cargos y órganos electivos de Konsum Austria, sorprendentemente, no se dieron cuenta de “lo tarde que era” ni de que conservar la independencia de la empresa suponía emprender el camino del desastre. Finalmente, los suizos se retiraron (con pérdidas importantes pero asumibles) y Konsum Austria tuvo que presentar un expediente de insolvencia [suspensión de pagos]. Casi toda la empresa se vendió a sus competidores durante el año 1995; lo que queda es un grupo de tres pequeñas tiendas, algunos bienes inmobiliarios y la ficción legal de varios cientos de miles de “socios” (que todavía se incluyen en las estadísticas internacionales⁴³).

La solución austríaca ha servido de modelo para el ala “progresista” del cooperativismo de consumo finlandés⁴⁴ (el ala “neutral” también ha estado contemplando una gran fusión, pero debido a su fuerte espíritu de autonomía local, tuvo dificultades hasta para conseguir la reducción a 30 cooperativas regionales planteada en 1983). En Finlandia, desde hace décadas, el cooperativismo de consumo ha desempeñado un papel dominante en el sector minorista (y también en el hostelero). Sin embargo, los últimos treinta años han arrojado unos resultados económicos decepcionantes para los dos principales grupos cooperativos. Cuando la situación del movimiento-E, “progresista”, se hizo crítica, su organización mayorista optó por la unificación según en modelo austríaco (también contaba con el apoyo político de partido y sindicatos para convencer los miembros “legos” de sus juntas). Sin embargo, no permitió que la gran cooperativa urbana de Helsinki, ELANTO, desempeñara el papel dominante⁴⁵ que había ejercido la de Viena (si bien extraoficialmente para no suscitar el antagonismo de las “provinciales”). En consecuencia, a pesar de las fuertes presiones, al final ELANTO decidió desmarcarse de la fusión que configuraría la EKA. EKA intentó adoptar una estrategia ofensiva, dividió sus tiendas en varias “cadenas” y compró un competidor “de descuento” en la zona de Helsinki. La opinión general de las medidas tomadas por EKA fue que eran comercialmente válidas, pero la fusión fue una operación de último momento y la capitalización del grupo no era excesivamente sólida. A

43.- cf. ACI (ed.): *Statistics and Information on European Co-operatives*, Geneva, 1998, p. 49.

44.- cf. Ilmonen, K. *The Enigma of membership*, Helsinki, 1986; Perko, T. *Med förenade Kratter - SOK 1904-1979*, Helsinki, 1980, p. 191 y ss.

45.- Sobre el trasfondo político de este asunto véase Bergholm, J. *Osuuskaupan Kujanjuoksu*, Helsinki, 1985 (una versión algo sesgada a favor de la dirección de ELANTO).

pesar de sus vínculos con un grupo asegurador y una importante constructora, tuvo que abandonar durante los años 90.⁴⁶

En Suecia, al igual que en Finlandia, los resultados económicos de un movimiento cooperativo de consumo tradicionalmente muy poderoso han resultado poco satisfactorios en los últimos 30 años. Durante bastante tiempo las cooperativas suecas habían sido la envidia de sus hermanos europeos, al haber conseguido una buena introducción en el mercado no alimentario, lo cual, según la ley de Engel, es lo correcto, dado que la elevación de las rentas dará lugar a dedicar una menor proporción de las mismas a la alimentación.

Sin embargo, a lo largo de los años 70 la rama no alimenticia de las cooperativas suecas, su sector de grandes almacenes, de baza del movimiento se convirtió en un lastre. Muchas cooperativas se habían enorgullecido de sus grandes almacenes “emblemáticos” que dominaban el centro de sus ciudades. A menudo habían sido también los pioneros de la revolución de los hipermercados, pero aunque los hipermercados normalmente resultaron ser un gran éxito, los grandes almacenes con frecuencia empezaron a perder dinero y fueron difíciles de vender. Durante mucho tiempo la estructura del movimiento siguió el modelo tradicional de cooperativa pluricéntrica. KF, el gigante mayorista e industrial, era filial de más de 100 empresas matrices. Naturalmente, sus directivos no pusieron mucho empeño en alentar a las grandes fusiones regionales debido al peligro de crear “varios KF”. Sin embargo, el intento de Albin Johansson, en los años 50, de conservar una multitud de cooperativas locales e independientes, con una sola y grande KF para darles servicio con almacenes por todo el país, no funcionó. Un proceso lento de fusiones regionales continuó a lo largo de varias décadas. Una reforma interna de KF (KF’85) tenía como objetivo dividir el gigantesco conjunto en muchos centros de beneficios (de acuerdo con el espectacular éxito del modelo ASEA). No obstante, durante mucho tiempo KF no contó con ninguna oportunidad real de reformar las cooperativas minoristas débiles porque su “sociedad hospital” SHF, que hubiera podido asumir la gestión de cooperativas enfermas, había sido disuelta en los años “gordos” de los 60 a instancias de las cooperativas de orientación autonomista.

A pesar de ello, en última instancia KF tuvo que responsabilizarse de la solvencia de todas las cooperativas de consumo. En una importante conferencia de 1986, con un título tomado de Churchill, “Sangre, sudor y lágrimas”, *Leif Lewin*, director general de KF, citó la crisis francesa de 1985/86 como “escarmiento a todos aquellos que desearían romper el vínculo de solidaridad” con las cooperativas cuyos cimientos económicos eran débiles.⁴⁷ El que tuviera que hacerlo es una indicación del resentimiento que las cooperativas bien gestionadas y rentables habían acumulado contra aquellas que tenían que recibir subvenciones de la KF e - indirectamente - de las cooperativas propietarias de la misma, en forma de descuentos especiales en los precios. *Lewin* también expresó una cierta nostal-

46.- cf. Laurinkari, J. “Die Lage der finnischen Genossenschaften”, en *Gewerbliche Genossenschaften* 3/98, p. 40.

47.- cf. Lewin, L., en *KF-Ledartorum* 6-1986.

gia por la posibilidad que había tenido antiguamente la KF, de asumir la gestión de las cooperativas que funcionaban mal. Leif Lewin no consiguió el poder que quería y la fórmula de “subvenciones sin sanciones” permaneció en vigor hasta la espectacular crisis de principios de los años 1990. Entonces, en 1992, hubo que tomar medidas enérgicas, dada la situación de cuasi-quebra de partes importantes del movimiento (incluyendo, por ejemplo, a grandes cooperativas urbanas como las de Gotemburgo y Malmoe). El resultado ha sido la creación – algo tardía – de una “Konsum Suecia” de facto, guiada por KF pero dirigida por Roland Norman, director general procedente de Konsum Estocolmo.⁴⁸

El grupo KF pasó muchos años perdiendo terreno en el sector minorista sueco en relación con el grupo privado ICA, una cadena organizada por mayoristas y basada en comerciantes “independientes” pero sometidos a influencias financieras y de otro tipo (incluso cuando el comerciante consigue comprar el 99 por ciento de su empresa - puede empezar con la propiedad de sólo el 10 por ciento – la central sigue ostentando la titularidad del alquiler de su local). ICA inició su fórmula cooperativa en los años 1930 como arma contra las entonces triunfantes cooperativas de consumo, por tanto, en cierto sentido, es un heredero de su impulso organizativo. Hoy en día se afirma que la fuerte identificación del comerciante privado con su negocio, dadas las posibilidades de grandes beneficios, supone una gran diferencia en comparación con el punto de venta de las cooperativas, orientado hacia sus empleados.⁴⁹ Konsum ha intentado afrontar la amenaza de ICA mediante la adquisición de la única cadena independiente de hipermercados (B&W) que le hacía la competencia y hoy en día posee el control prácticamente total del sector hipermercados de la venta minorista. Dado este poder oligopolístico en un entorno de mercado no demasiado competitivo, las cooperativas de consumo suecas parecen haber sido capaces de estabilizar su situación - aunque sus problemas de rentabilidad no parecen haberse superado – pero los puristas dirán que han perdido grandes parcelas de su “alma cooperativa”.

En este corto esbozo general, no cabe una discusión completa de la importante y compleja crisis que tuvo lugar en Francia en 1985/86 con el desplome de FNCC y SGCC (las organizaciones centrales ideológicas y comerciales).⁵⁰ Basta con decir que una autoridad central relativamente débil y unas tendencias centrífugas han obstaculizado el cooperativismo de consumo francés desde el principio. Durante muchas décadas, una debilidad evidente era la carencia de grandes cooperativas urbanas (los centros demográficos y de riqueza, París, Marsella, Lyon, etc., han sido tierras yermas para el cooperativismo desde hace mucho tiempo). La razón puede ser que sólo a la izquierda moderada le interesaban unas cooperativas de consumo florecientes; la fuerte ala comunista del movimiento obrero francés únicamente los consideraba una herramienta de la lucha de clases. Así, pues, las cooperativas de consumo francesas sólo tuvieron importancia en el norte industrial y en algunas zonas relativamente rurales donde se arraigó la ideología cooperativista cristiana y políticamente neutral.

48.- cf. Schediwy, R. “Die Konsumgenossenschaften in Schweden”, op. cit. p. 187 y ss.

49.- cf. Nilsson, J. *Genossenschaften in Schweden*, en *Gewerbliche Genossenschaften* 5/98, p. 56y ss.

50.- Cf. Schediwy, R. “France”, en Brazda, J/Schediwy, R. (Eds.): *Consumer Co-operatives in a Changing World*, Geneva, 1989, p. 671 y ss.

Donde los tecnócratas pragmáticos estaban al mando, estas cooperativas pudieron desarrollarse al mismo ritmo del comercio minorista francés.

En el norte de Francia, con su cultura obrera tradicional, las cooperativas tendían a formar islotes de tradicionalismo comercial que sufrieron la inundación de la revolución de los hipermercados en los años 60 y 70. Durante muchos años, la mayorista SGCC estuvo obligado a subvencionar estas cooperativas estructuralmente atrasadas, que en un principio poseían una cuota importante de su mercado pero la perdieron a medida que sus socios viejos y fieles daban paso a una generación más joven y políticamente menos comprometida. Algunas cooperativas más intentaron tardíamente subir al tren de los hipermercados, con excesivas inversiones que hundieron su economía. En 1985, esta situación llevó a la sublevación de las cooperativas regionales más saneadas. Es probable que no tuvieran más remedio que sacrificar a su mayorista y a las cooperativas más débiles con el fin de recuperar los créditos que les habían extendido. El pánico financiero acentuó el proceso, que no ha llegado aún a una conclusión clara, pero parece que sólo las cooperativas de Saintes y de Estrasburgo tendrán muchas posibilidades de sobrevivir (más o menos) solas. Las zonas de más fuerte espíritu cooperativo tradicional, sin embargo, parecen tener pocas posibilidades de recuperarse.

Aunque pueda calificarse o no de verdadera organización cooperativa, Migros desempeñó un papel pionero en Suiza en relación con la creación de unos mercados minoristas más dinámicos. Su política activa de precios y su movilización de los consumidores ya habían empezado en los años 1920 y siguieron después de 1941, cuando el fundador, *Gottlieb Duttweiler*, entregó su empresa a los consumidores.⁵¹ Esta competencia supuso un reto muy sano para las cooperativas tradicionales. En consecuencia, los dos gigantes cooperativos dominan actualmente el sector minorista suizo, con unas cuotas de mercado de 22 por ciento (Migros) y 15,7 por ciento (Coop). Todavía exhiben una buena salud. Son difíciles de demostrar o rebatir las alegaciones de que esto se debe en parte a su situación oligopolística y al nivel no demasiado intenso de competencia minorista en el islote neutral y no perteneciente a la UE que es Suiza (afirmaciones similares se han hecho con respecto a los "climas de competencia más suaves" del Reino Unido y de Escandinavia). Migros escapó básicamente ileso del desastre de su inversión austríaca, pero en fechas recientes se han reavivado las discusiones sobre la transformación de sus cooperativas en sociedades anónimas.

En un principio, por lo menos, es innegable la gran rivalidad que hubo entre Migros y el grupo Coop, y que esto benefició a ambos. Las cooperativas suizas tradicionales habían tenido que afrontar un boicot por parte de los proveedores antes de la Primera Guerra Mundial, hecho que las obligó a una concentración y, ya para aquel entonces, a fundar sus propias fábricas. En los años 60 la organización Migros, eficiente y fuertemente centralizada, y con sólo 13 cooperativas regionales, obligó a las cooperativas tradicionales a emprender otro gran paso hacia la reestructuración. Este proceso

51.- Migros se convirtió legalmente en grupo de cooperativas mediante una Ley de 1941 como regalo de Duttweiler (que no tenía hijos) a sus consumidores. Sin embargo, las cooperativas de Migros no están afiliadas a la Alianza Cooperativa Internacional. (Cf. Heister, M. "Gottlieb Duttweiler als Handels- und Genossenschaftspionier", op. cit., p. 51 y ss.)

sigue en marcha debido a la fuerte resistencia de las cooperativas de primer grado independientes, quienes están enfrentándose a los argumentos y las presiones económicas de las organizaciones centrales. En la actualidad todavía existen 582 cooperativas locales y 10 regionales.⁵² En los últimos años su fusión para ganar peso se ha perseguido de forma “suave”. Migros también sirve de modelo en lo referente a la estructura de locales y las estrategias comerciales. Migros introdujo las primeras tiendas en autoservicio de Europa Central (1948) y fue pionero de los supermercados e hipermercados además de tiendas especiales. También posee una creciente actividad en el área no alimenticia. El programa cultural de Migros (financiado por el uno por ciento de la facturación destinado a la cultura de acuerdo con sus estatutos) ha contribuido enormemente a la bien publicitada imagen positiva de esta organización. También tuvo en cuenta en una etapa muy temprana las nuevas tendencias del consumo a favor de los alimentos naturales y un interés más activo en la protección medioambiental.

En todas estas áreas la organización de la Coop Suiza tradicional es una seguidora y no la líder. Su esfera de actuación financiera más limitada y la mayor autonomía de sus cargos electivos y socios pueden representar un papel restrictivo en este contexto. Migros también, a veces, ha experimentado sublevaciones democráticas contra la dirección centralizada y tecnocrática. La llamada Primavera de Migros de 1980 fue la continuación de una tradición de revueltas fallidas que ya había empezado en la época en que Duttweiler todavía estaba al mando de su nueva “cooperativa”. Puede ser un indicio del hecho de que hasta una democracia meramente formal puede exhibir señales de vida real, especialmente en una sociedad de fuerte tradición democrática como es Suiza. Al mismo tiempo, este ejemplo también reafirma la posición dominante de una dirección de éxito cuando se enfrenta a una revuelta democrática de esta índole.

Un caso específico de cooperativismo de consumo es la situación en los países excomunistas de Europa Central y Oriental. También en esta zona se fundaron cooperativas de tipo europeo durante la segunda mitad del s.XIX.⁵³ En Rusia, especialmente, las cooperativas de consumo fueron instrumentalizadas por los Bolcheviques poco después de establecer su sistema. En 1928, Stalin introdujo la separación entre el sector minorista estatal y el de las cooperativas de consumo, concentrando éstas en las regiones rurales, característica que copiarían en los territorios satélites recientemente conquistados del Imperio Soviético después de 1945 (con la excepción de Polonia).⁵⁴ Así, las cooperativas de consumo generalmente reflejaban el sistema en cuanto al cumplimiento de las prioridades estatales, la integración en la planificación central, la limitación de los derechos de la propiedad, etc., de forma que no seguían la línea de las cooperativas occidentales, cuyas prioridades se centraban en los intereses de sus socios.⁵⁵ Sin embargo, a partir de los primeros años de la década de los 60 se amplió el ámbito de acción económica de las cooperativas. En Checoslovaquia, Hungría y

52.- cf. *Migro Geschäftsbericht 2000*.

53.- cf. Kowalak, T. "Development of Co-operatives in Eastern Europe", en Dülfer, E. (ed.): *International Handbook of Co-operative Organizations*, Göttingen, 1994, p. 206.

54.- cf. Kleer, J./Laurinkari, J./Brazda, J. *Der Transformationsprozeß in Osteuropa und die Genossenschaften*, Göttingen, 1996, p. 31.

55.- cf. Todev, T. "Genossenschaft im Sozialismus", en Mändle, E./Svododa, W. (Eds.): *Genossenschaftslexikon*, Wiesbaden, 1992, S. 249 y ss.

Bulgaria se les permitió actuar también en ciudades de mayor importancia, con el fin de aumentar la competencia. Sin embargo, una de sus principales tareas seguía siendo la de contribuir a la socialización del comercio y a la educación de la clase trabajadora. A finales de los años 80, la cuota de mercado de las cooperativas de consumo en Europa Oriental se elevaba a más del 25 por ciento.⁵⁶ A menudo se componían de muchas entidades más pequeñas, comprendiendo además restaurantes y ultramarinos de tamaño más reducido.

A partir del comienzo del proceso de transformación, después de 1989, el panorama comercial en Europa Oriental ha cambiado dramáticamente. El sector minorista estatal ha sido privatizado. Han surgido muchas pequeñas tiendas nuevas y se han fundado nuevas empresas minoristas, a menudo con capital y asesoramiento de los gigantes comerciales de occidente. El grado de competición ha aumentado enormemente. El cambio más dramático se ha producido en la anterior Alemania Oriental. Allí, muchas cooperativas de consumo no fueron capaces de sobrevivir el cambio “de la noche a la mañana” a una economía de mercado, ni a algunos problemas jurídicos resultantes de la reunificación alemana (por ejemplo, en relación con la calidad de sus derechos de propiedad – fueron “olvidados” por el tratado de reunificación).⁵⁷ En otros países anteriormente “socialistas” la pérdida de importancia de las cooperativas de consumo fue menos dramática. En 1996, las uniones de cooperativas de consumo de Bulgaria, la República Checa, Lituania, Polonia y la República Eslovaca informaron que sus cuotas de mercado se situaban entre el 3,5 y el 6,1 por ciento. En Estonia, Hungría y Ucrania, todavía poseían entre el 13,2 y el 15 por ciento (véase la Tabla 2). Sin embargo, puede que la calidad del “espíritu democrático” y del elemento asociativo de estas reliquias de un sistema autoritario, dirigido por el partido, sea todavía algo dudosa. De todas formas, cabe observar que la forma jurídica que en otros tiempos fue la herramienta de la transformación de la propiedad privada en propiedad socialista, parece haber servido también como intermediario en sentido contrario, es decir, como precursora del cambio de dirección hacia una nueva economía de mercado.

⁵⁶- cf. Altmeyer, A.: *Die Transformation der Konsumgenossenschaften ausgewählter postsozialistischer Länder*, Aachen, 2000, p. 3.

⁵⁷- cf. Kaltenborn, W.: *Zwischen Resistenz und Einvernahme. Die Konsumgenossenschaften in der DDR - ein Versuch einer Bestandsaufnahme*, Berlin, 2002.

4.- Conclusión

El sino de las cooperativas de consumo en Europa no ha sido demasiado llevadero en los últimos años. Tanto en Noruega e Italia como en España (en determinadas regiones), las cooperativas parecen estar en una mejor situación, pero aquí intervienen factores especiales (por ejemplo, la fortaleza de las cooperativas de consumo noruegas en el ámbito de los ahorros, o la estructura, todavía más bien “sur europea”, del sector minorista italiano con su multitud de pequeñas tiendas independientes). Lo mismo, en parte, puede ser el caso en Japón, donde la venta minorista no forma parte del tercio de la economía que se compone de grandes empresas modernas y que ha llegado al predominio mundial en tanto campos. En Japón, las cooperativas han tenido tanto éxito en las últimas décadas que la competencia privada ha llegado a impulsar unos proyectos de ley hostiles - una intervención que se pidió o consiguió en Europa durante la primera mitad del siglo XX. Un aspecto del éxito de las cooperativas de consumo japonesas que podría ser difícil de copiar son los grupos Han, grupos de compra colectiva donde las amas de casa japonesas, socialmente discriminadas, encuentran un campo de acción aceptable.⁵⁸ Sin embargo, con la creciente modernización de la sociedad japonesa, los grupos Han parecen haber entrado en declive. De mayor importancia para sus posibles imitadores parecía, durante un tiempo, el que jóvenes ecologistas de las cooperativas universitarias – posteriormente activos en el sector cooperativo “normal” – consiguieron, en Japón, dar a las cooperativas un toque muy “verde”, progresista y atractivo para las nuevas clases medias. Por contra, las cooperativas de consumo europeas, en general, no han conseguido realmente convertirse en los adalides de una venta minorista respetuosa con el medio ambiente (a pesar de algunas ventajas tempranas en este campo). Ahora bien, la mentalidad ecologista no ha aumentado precisamente durante los años del ultraliberalismo dominante.

Como conclusión, podemos afirmar que la crisis, y a menudo el final definitivo, de las cooperativas de consumo en época reciente se debe a varias razones:

1) La creciente competencia en el sector minorista ha provocado una presión a la baja sobre los márgenes, llevando a que algunos “aspectos sociales” de las cooperativas parezcan un lujo costoso. Las relaciones privilegiadas con los sindicatos, la resistencia a cerrar las tiendas que pierden dinero o el deseo de evitar la venta al descuento y otras formas de minimizar los gastos de personal tienden a llevar a pérdidas aun cuando se trata de porcentajes relativamente pequeños de la facturación total.

58.- cf. Vacek, G.: “Japan”, en Brazda, J./Schediw, R. (Eds.): *Consumer Co-operatives in a Changing World*, Geneva, 1989, p. 1023 y ss.

2) La presión a la baja sobre los márgenes ha supuesto un obstáculo para el tradicional reparto del dividendo, que durante mucho tiempo se consideraba la marca distintiva de las cooperativas de consumo en muchos países. Dado que la técnica de retención de una parte del dividendo ha sido una herramienta tradicional de autofinanciación, y dado que los socios a quienes se presenta una “pausa en los dividendos” pueden optar por rescatar sus participaciones, la acumulación de capital propio encuentra impedimentos graves, de modo que las alternativas, como el lograr acceder a los mercados de capitales mediante una transformación jurídica, se convierten en tema de actualidad.

3) Las riquezas muy sólidas acumuladas por las cooperativas de consumo en las décadas anteriores a los años 50 o 60 permitieron “pasar por alto”, con demasiada facilidad, las primeras pérdidas graves, percibiéndolas como transitorias o echando la culpa a factores externos (gobiernos hostiles, fluctuaciones del ciclo, cambios en los modelos de consumo, etc.).

Esta circunstancia llevó a una “cultura de no afrontar los problemas”, y un arte de las explicaciones convincentes, que ha resultado muy perjudicial. Los problemas que no se afrontan enérgicamente en un primer momento crecen hasta no poder tratarlos y una posible consecuencia es caer de la fortaleza imaginaria en una resignación deprimida. Si las pérdidas no se afrontan en un momento temprano, las cargas financieras también suelen convertirse en una carga pesada.

4) Las cooperativas de consumo que sufrían, y sufren, los mayores problemas, parecen ser las más estrechamente vinculadas a la cultura tradicional del movimiento obrero.

5) Las tensiones entre organizaciones paralelas en el nivel central de la cooperativa de consumo (típicamente, una “ideológica” y una comercial), en general han concluido con la victoria de los “empresarios” sobre los “ideólogos”. Sin embargo, los problemas más explosivos de un pluricentrismo creado mediante grandes fusiones regionales, donde las organizaciones centrales tienden a convertirse en campo de batalla de “barones regionales” contrincantes, han llevado a estallidos del sector, como en Francia, en Alemania y en el “progresista” Grupo E de Finlandia.

6) Los organismos centrales, en el pasado, tenían el deber de garantizar la solvencia de todas las cooperativas sin que siempre tuvieran el derecho concomitante de garantizar su buena gestión. Sin embargo, a las cooperativas regionales fuertes les solía sentar mal el tener que subvencionar a las cooperativas más débiles, pagando unos precios mayoristas más altos, recibiendo intereses reducidos por sus préstamos a las organizaciones centrales, etc. En consecuencia se presentaba un peligro centrífugo: que las cooperativas regionales más fuertes decidiesen comprar a menor precio fuera del sector.

La solución alemana, una Coop AG que funcionaba como sociedad tenedora y autoridad central fuerte, solucionó algunos de estos problemas pero pagó el precio de tener que renunciar a la forma jurídica tradicional de las cooperativas. Sin embargo, una forma jurídica nueva no garantiza que los propietarios de la empresa ejerzan un control más eficiente, como ha demostrado el hundimiento de

la Coop AG alemana. La superfusión es otra posibilidad pero está todavía pendiente de demostrar su viabilidad comercial (falló en los casos de Austria y del Grupo E de Finlandia). Hoy en día, muchos modelos minoristas de éxito tienden a minimizar la burocracia y a optar por un grado limitado de flexibilidad local, como mínimo.

7) En este panorama, el papel de los socios y de sus representantes elegidos no ha sido demasiado glorioso. En un proceso de enfriamiento del entusiasmo inicial, aparentemente inexorable, las generaciones de socios posteriores tienden a convertirse en “puros clientes” y a juzgar la cooperativa sobretudo por sus prestaciones en comparación con las demás tiendas. El viejo compromiso ideológico a menudo parece haberse perdido por completo – salvo entre los representantes de los socios. Frecuentemente, además, éstos parecen ser élites autoreclutadas y más bien desconectadas de la masa de los socios-clientes. Los directivos de las empresas cooperativas normalmente consideran que estos “colaboradores entusiastas” y tradicionalistas son “el problema y no la solución”, dado que frecuentemente tienden a plantear demandas económicamente irracionales y poner objeciones al cambio. En los niveles inferiores, a menudo se da una “pequeña propina” a los socios y sus representantes de primer nivel, en forma de pequeños regalos o actuaciones, para que acudan a las reuniones, pero en la cúpula de la toma de decisiones el tradicionalismo y los intereses extraempresariales dominantes frecuentemente causan verdaderos problemas (véase el papel desastroso del político y líder sindical *Anton Benya* en *Konsum Austria*⁵⁹).

Las últimas estadísticas de la ACI (de 1996) todavía reflejan unas cuotas de mercado relativamente altas para las cooperativas de consumo en ciertos países de Europa Occidental (Finlandia 35,5 por ciento, Suiza 29 por ciento, Noruega 25 por ciento, Suecia 20 por ciento). Sin embargo, el panorama general de la actual situación de las cooperativas de consumo en Europa es problemático (y las estadísticas del ACI tampoco son un fiel reflejo de todos los acontecimientos, como lo demuestra el hecho de que la afiliación – algo ficticia – del actual *Konsum Austria* consta en las estadísticas reseñadas abajo). Hasta en países como Suiza, donde el mundo del cooperativismo de consumo parece superficialmente estar en orden, debemos destacar nuevamente que las embestidas de los medios de comunicación contra estas “organizaciones regidas por su dirección y no controladas por sus propietarios ni por los mercados de capitales”⁶⁰ son bastante violentas hoy en día, por importantes y positivas que hayan sido históricamente las aportaciones de las mismas. *Charles Gide* ha observado que la perennidad de las cooperativas puede que no radique en la vida eterna sino en la capacidad de renacer. En el ámbito de la conciencia medioambiental ya hubo una pequeña ola fundadora de nuevas cooperativas minoristas en los años 70 y principios de los 80. Desde entonces, el espíritu de la época ha virado en dirección contraria a los “valores postmaterialistas”. Sin embargo, no se puede excluir una nueva movilización del idealismo en pos de la protección de los consumidores. El espíritu cooperativista surgirá nuevamente cuando más falta haga.

59.- cf. Schediwy, R.: *Vermischung von Politik und Wirtschaft*, in: *Mitbestimmung* Nr. 2/1994.

60.- Purtschert, R.: “*Genossenschaften im Kreuzfeuer der Schweizer Presse*”, en *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* vol. 52 (2002), p. 261 y ss.

Tabla 1. Perfil estadístico de las cooperativas de consumo en Europa Occidental, 1996

Pais	Sociedades	Socios físicos	Empleados	Facturación (Divisa nacional MM)	Cuota mercado %
Alemania	47	1.580.000	26.500		
Austria	20	638.015		1.470	
Dinamarca	526	1.226.867	20.558	37.234	
España	381	806.387	13.268	345.217	
Finlandia	46	1.066.774	23.761	33.822	35,5
Francia	97	3.400.000	18.500	23.000	2,0
Grecia	84	200.000	1.500		
Italia	1.500	3.610.076	43.824	13.221.000	
Luxemburgo	3	1.200	135		
Noruega	331	815.000	15.000	22.300	25,0
Portugal	249	331.600	2.700	36.100	
Reino Unido	52	9.129.027	69.454	7.949	3,6
Suecia	513	3.845.000	35.000	41.336	20,0
Suiza	29	2.882.000	105.467	105.467	29,0
TOTAL	3.878	29.531.946	375.667		

Fuente: ACI (ed.): Statistics and Information on European Co-operatives, Ginebra, 1998

Tabla 2. Perfil estadístico de las cooperativas de consumo en Europa Oriental, 1996

País	Sociedades	Socios físicos	Empleados	Facturación (Divisa nacional MM)	Cuota mercado %
Bulgaria	1.121	430.000	43.556	540.570	3,5
Estonia	30	53.528	8.250	3.220	13,2
Hungría	260	559.000	32.000	124.056	15,0
Letonia	49	305.400	10.150	115	
Lituania	99	246.300	20.152	723	6,1
Polonia	413			12.400	6,0
República Checa	70	579.767	26.034	28.700	5,0
República Eslovaca	40	220.604	11.825	11.351	4,1
Rumania	1.577	3.500.000	49.000	1.075.000	
Rusia	3.874	16.587.000	709.667	29.500	
Ucrania	1.956	6.172.135	402.605	3.525	15,0
TOTAL	9.489	28.653.734	1.313.239		

Fuente: ACI (ed.): Statistics and Information on European Co-operatives, Ginebra, 1998

Bibliografía

- AA.VV. *Ediliter: Un Esperienza Cooperativa 1908-1978*, Bologna, 1979.
- ALTMAYER, A. *Die Transformation der Konsumgenossenschaften ausgewählter postsozialistischer Länder*, Aachen, 2000,
- AMANN, A. Soziologie und Genossenschaft, en PATERA, M. (ed.) *Handbuch des österreichischen Genossenschaftswesens*, Wien, 1986, p. 448 y ss.
- BALTZAREK, F. Die geschichtliche Entwicklung der österreichischen Konsumgenossenschaften, en PATERA M. (ed.) *Handbuch des österreichischen Genossenschaftswesens*, Wien 1986, p. 3 y ss.
- BLOMQUIST, K. Islandsk kooperasjon pa fallrepet, *Föreningen Kooperativa Studier*, nº 4, 1993.
- BOSON, M. *Coop in der Schweiz*, Basel, 1965, p. 71 y ss.
- BRAZDA, J. Germany, en BRAZDA, J. SCHEDIWY, R. (Eds.) *Consumer Co-operatives in a Changing World*, Geneva, 1989, p. 139 y ss.
- BRAZDA, J. Der Rechtsformwandel bei Genossenschaften - am Beispiel der deutschen Konsumgenossenschaften, en *Wiener Studien des Forschungsinstitutes für Genossenschaftswesen*, Neue Folge, Vol. 7, Wien, 1991.
- BRAZDA, J. NILSSON, J. Konsum Österreich - ein Fall und seine Struktur, *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, vol. 47, 1997.
- BRAZDA, J. SCHEDIWY, R. (Eds.) *Consumer Co-operatives in a Changing World*, Geneva, 1989.
- BRAZDA, J. SCHEDIWY, R. Consumer Co-operatives, en DÜLFER, E. (ed.) *International Handbook of Co-operative Organizations*, Göttingen, 1994, p. 156.
- BRAZDA, J. SCHEDIWY, R. Konsumgenossenschaften in Westeuropa - Probleme und Lösungsansätze, en *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, Vol. 44, 1994.
- BUGNON, E. *Les origines de la coopération meusienne*, Bar-le-Duc, 1959.
- DRAHEIM, G. *Die Genossenschaft als Unternehmenstyp*, Göttingen, 1955.
- EARLE, J. *The Italian Cooperative Movement*, London, 1986
- ELSÄSSER, M. *Soziale Intentionen und Reformen des Robert Owen in der Frühzeit der Industrialisierung*, Berlin, 1984.
- ENGELHARDT, W. *Allgemeine Ideengeschichte des Genossenschaftswesens*, Darmstadt, 1985.

- ERONN, L. *Kooperativa Ideer och människor*, Kristianstad, 1983.
- FRANCIA, M. MUZZIOLI, G. *Cent'anni di cooperazione*, Bologna, 1984, p. 34.
- FRESSL, G. Bilanz des Größenwahns, *Die Zeit*, Nr. 48/1988, p. 29
- GAUMONT, J. *Histoire générale de la coopération en France*, Paris, 1923, Vol. 2.
- GOEDHARDT, G. *Internationaler Vergleich der Konsumgenossenschaften*, Leipzig, 1923.
- HASSELMANN, E. *Geschichte der deutschen Konsumgenossenschaften*, Frankfurt/Main, 1971.
- HEISTER, M. *Gottlieb Duttweiler als Handels- und Genossenschaftspionier*, Berlin, 1991.
- HEDBERG, A. *Konsum under Trikoloren*, Solna, 1963.
- HOLYOAKE, G. J. *The History of the Rochdale Pioneers*, London, 1857.
- ILMONEN, K. *The Enigma of membership*, Helsinki, 1986.
- KAFF, S. *Politik und Geschäft*, Wien, 1926.
- KALTENBORN, W. *Zwischen Resistenz und Einvernahme. Die Konsumgenossenschaften in der DDR - ein Versuch einer Bestandsaufnahme*, Berlin, 2002.
- KASERER, J. Das Gesetz vom 9. April 1873 über Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften, Wien, 1873.
- KEMPPINEN, H. EKA: A Case Study of Co-operative Management in a Financial Crisis, en *The World of Co-operative Enterprise 1995*, Oxford, 1994.
- KLEER, J. LAURINKARI, J. BRAZDA, J. *Der Transformationsprozeß in Osteuropa und die Genossenschaften*, Göttingen, 1996.
- KOWALAK, T. Development of Co-operatives in Eastern Europe, en DÜLFER, E. (ed.) *International Handbook of Co-operative Organizations*, Göttingen, 1994, p. 206.
- KYLEBÄCK, H. *Konsumentkooperation och Industriarteller*, Stockholm, 1974.
- LAURINKARI, J. Die Lage der finnischen Genossenschaften, *Gewerbliche Genossenschaften*, 3/98, p. 40.
- LEFEBVRE, D. Cooperazione neutra e cooperazione socialista in Francia, en *M. degl'Innocenti: Le imprese cooperative in Europa*, Pisa, 1986, p. 65 y ss.
- LOPEZ TORRES, H. *La Brújula perdida – Historia y crisis de "El Hogar Obrero"*, Buenos Aires, 1992
- MARENCO, C. Deux Cas, deux Crises, *Recma*, nº 19, 1986, p. 23 y ss.
- MEISTER, A. *La participation dans les associations*, Paris, 1973.
- MÜNKNER, H.-H. Führungsprobleme im Fall der Co-op Dortmund-Kassel, *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, Vol. 51, 2001.

- NILSSON, J. Genossenschaften in Schweden, *Gewerbliche Genossenschaften*, 5/98, p. 56 y ss.
- NILSSON, J. SCHEDIWY, R. Konsum Autriche: la voie vers la fin, *Recma*, nº 259, 1996.
- PAHLMANN, A. SJÖLIN, W. *Arbetarföreningarna i Sverige 1850 - 1900*, Stockholm, 1944.
- PERKO, T. *Med förenade Krafter - SOK 1904-1979*, Helsinki, 1980.
- PRATT, G.V.J. The British Consumer-Cooperation [sic], en *Yearbook of Co-operative Enterprise 1989*, Oxford, 1990,
- PRINZ, M. *Brot und Dividende*, Göttingen, 1996.
- PURTSCHERT, R. Genossenschaften im Kreuzfeuer der Schweizer Presse, *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, vol. 52, 2002, p. 261 y ss.
- REINTJES, H. Netherlands, en BRAZDA, J. SCHEDIWY, R. (Eds.) *Consumer Co-operatives in a Changing World*, Geneva, 1989, p. 341 y ss.
- RICHARDSON, W. *The CWS in War and Peace 1938-1976*, Manchester, 1977.
- RIES, C. *Gottlieb Duttweiler Eine Biographie*, Zürich, 1958.
- RUIN, O. *Kooperativa Förbundet 1899-1928*, Stockholm, 1968.
- SCHEDIWY, R. France, en BRAZDA, J. SCHEDIWY, R. (Eds.) *Consumer Co-operatives in a Changing World*, Geneva, 1989, p. 671 y ss.
- SCHEDIWY, R. Vermischung von Politik und Wirtschaft, *Mitbestimmung* Nr. 2/1994.
- SCHEDIWY, R. Die Konsumgenossenschaften in Schweden - vom Vorbild zur Krise, en BRAZDA, J. SCHEDIWY, R. RÖNNEBECK, G. (Eds.) *Pioniergenossenschaften am Beispiel der Konsumgenossenschaften in Großbritannien, Schweden und Japan*, Wirtschaftshistorische Reihe, Vol. 4, Frankfurt/M. 1996, p. 91 y ss.
- SCHEDIWY, R. La brújula perdida (La boussole perdue), *Recma*, nº 286, 1997, p. 94 y ss.
- SCHEDIWY, R. La teoría del ciclo de vida de los holdings y otros grupos o federaciones cooperativos, *CIRIEC-España*, nº 27, 1997, pp. 7-22.
- SEIBERT, F. *Die Konsumgenossenschaften in Österreich*, Wien, 1978.
- STEVENSON, T. Confronting Competition - Consumer Co-operatives in the U.K., en *Yearbook of Co-operative Enterprise 1988*, Oxford, 1989.
- STOLPE, H. *Boken om Albin Johansson*, Stockholm, 1969.
- TODEV, T. Genossenschaft im Sozialismus, en MÄNDLE, E. SVOĐODA, W. (Eds.) *Genossenschaftslexikon*, Wiesbaden, 1992.

- VACEK, G. Japan, en BRAZDA, J. SCHEDIWY, R. (Eds.) *Consumer Co-operatives in a Changing World*, Geneva, 1989, p. 1023 y ss.
- VUKOWITSCH, A. *Geschichte des konsumgenossenschaftlichen Großeinkaufs in Österreich*, Wien, 1913, p. 40.
- WEBER, M. *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, 1956.
- ZOITL, H. Gegen den Brotwucher!, *Zeitgeschichte*, 1988/3, p. 85 y ss.