

LAS POSIBILIDADES DE LAS COOPERATIVAS (*)

Por
JOSE LUIS LUCAS
Colaborador científico del I. E. S. E.

S U M A R I O

I. INTRODUCCION.—II. ANALISIS DE LAS CARACTERISTICAS DE LAS COOPERATIVAS: LA COOPERATIVA COMO PACTO SOCIAL. LA COOPERATIVA COMO UNIDAD OPERATIVA.—III. LAS POSIBILIDADES DE LAS COOPERATIVAS

I. INTRODUCCION

Las Cooperativas son asociaciones de hombres constituidas para desarrollar actividades de negocio. Entendemos por actividad de negocio aquella que tiene por objeto incrementar el valor económico de bienes o servicios que existen en la sociedad.

La observación nos indica que la mayoría de las Cooperativas han nacido para solucionar una situación difícil y no para desarrollar una oportunidad.

Al emplear el término «situación difícil» no nos referimos exclusivamente a situaciones de necesidad o de miseria, como las existentes en el momento del nacimiento de las primeras Cooperativas (enfáticamente se ha llamado a estas entidades «hijas de la necesidad»). La contraposición entre situación difícil y oportunidad se mueve, principalmente, a nivel de las actitudes de los miembros de la entidad. Intentaremos aclarar la distinción.

Un mismo acontecimiento, un mismo hecho, puede ser para unos

(*) Muchos de los conceptos contenidos en este Documento de Trabajo son resultado de la experiencia adquirida en trabajos realizados con los Profesores del Area de Política de Empresa del IESE; en la elaboración de los mismos he contado expresamente con los consejos del Profesor A. Valero. A todos ellos mi agradecimiento por la ayuda recibida. (La responsabilidad es exclusivamente del autor.)

una situación difícil y para otros una oportunidad. Lo que interesa es comprender las consecuencias que tiene el que se contemple de una manera u otra.

Pongamos el caso de unos agricultores que no están contentos con el precio que reciben por sus manzanas, en vista de lo cual deciden unirse para conseguir mejorar las cotizaciones, y para ello están dispuestos a instalar una cámara frigorífica para la conservación de la fruta y así poder vender con mayor capacidad de negociación.

Por otra parte, veamos a esos agricultores que deciden unirse para instalar la cámara frigorífica porque piensan hay muy pocas instalaciones de este tipo en el país y ven que desde esta nueva posición van a poder ofrecer las manzanas en condiciones y momentos como muy pocos podrán hacerlo.

Ambos casos nos presentan los mismos agricultores y las mismas instalaciones, pero es diferente el planteamiento y la actitud que informan las actividades a emprender. En el segundo caso los objetivos son más dinámicos, más abiertos a cualquier enriquecimiento, más amplios; y en este sentido decimos que se está intentando aprovechar oportunidades.

Volviendo a la observación concreta sobre las Cooperativas, podríamos expresarla ahora, inversamente, diciendo que normalmente no se escoge la fórmula cooperativa por gentes que pretenden desarrollar una oportunidad.

¿Por qué esto es así? ¿Acaso la fórmula cooperativa no permite explotar oportunidades? ¿Es que no resulta ágil o no se puede adaptar a las nuevas circunstancias de cambio?

Para contestar estos interrogantes procederemos, en primer lugar, a realizar un análisis de las características más importantes de la Cooperativa y, posteriormente, estableceremos una serie de hipótesis sobre las posibilidades de la fórmula cooperativa.

II. ANALISIS DE LAS CARACTERISTICAS DE LAS COOPERATIVAS

Vamos a analizar algunas características de las Cooperativas, elegidas con el objeto de que nos sirvan para comentar buena parte de la problemática que presentan estas entidades.

Seguiremos el siguiente esquema:

A) LA COOPERATIVA COMO PACTO SOCIAL.

- a) *La cualidad de socio.*
- b) *La igualdad de derechos.*

B) LA COOPERATIVA COMO UNIDAD OPERATIVA.

- a) *Los objetivos de las Cooperativas.*
- b) *Los medios de las Cooperativas.*

A) LA COOPERATIVA COMO PACTO SOCIAL.

- a) *La cualidad de socio.*

Sobre este apartado vamos a comentar dos características: la coincidencia de papeles en el miembro de la Cooperativa (i) y el asunto de las exclusividades (ii).

(i) En cuanto al primero, vemos que los miembros de la Cooperativa son a la vez sujetos de la sociedad en su condición de socios y de la empresa en cuanto proveedores de productos o aportadores de trabajo.

Esta coincidencia de papeles podemos encontrarla también en otros tipos de sociedad, pero en la Cooperativa siempre se da.

En la práctica esta característica presenta una interesante problemática, de la que vamos a destacar dos temas:

- Primacía de alguno de los papeles. Por ejemplo, el de proveedor en el caso de una Cooperativa de transformación y venta de productos agrarios, o el de trabajador en el de una Cooperativa industrial.
- Confusión de papeles. Por ejemplo, el miembro que reclama sus derechos de socio cuando tiene que guardar turno para la entrega de su cosecha o tiene problema con los estándares de calidad fijados para las mercancías, o el caso del socio-trabajador que mezcla sus derechos en la Junta General con la disciplina y organización del trabajo en el taller.

Ambos temas no pueden contemplarse sin tener en cuenta las realidades sociológicas del medio en que las Cooperativas han proliferado. Valgan para ello los siguientes comentarios.

Gran parte de los miembros de las Cooperativas provienen de sectores de población débiles culturalmente —agricultores y operarios—, con sus correspondientes repercusiones. Es preciso también no olvidar la debilidad económica de los mismos, que en el supuesto de primacía de algún papel da lugar normalmente a una tendencia a pensar a corto plazo, persiguiéndose la obtención del precio más elevado posible para la mercancía entregada a la mayor retribución posible al trabajo.

El carácter personal de las Cooperativas, que se manifiesta en el conocimiento y trato entre los miembros, nos presenta, por otra parte, una entidad con gran contenido humano; ello unas veces facilita y otras dificulta la ponderación en la apreciación de los hechos y situaciones (1).

La carga humana es superior en las Cooperativas industriales, por las relaciones más constantes y complejas que se mantienen. Podría de ello deducirse que las posibles confusiones y roces fuesen más frecuentes; de hecho, sin embargo, pasa lo contrario, y en ellas se dan las situaciones más equilibradas en este apartado. La razón radica en que el trabajador industrial tiene normalmente un mayor sentido del orden y la disciplina que los agricultores, y que la buena marcha de la entidad tiene una importancia mayor para el socio-trabajador que para el agricultor-proveedor, que siente más palpablemente «sus» productos que el conjunto global.

No puede olvidarse al respecto que las Cooperativas industriales, en muchos casos, se fundamentan en una ideología, normalmente de tipo comunitario, lo que da cohesión e informa al grupo como tal (2). Esto falta radicalmente en las Cooperativas de transformación y venta de productos agrarios.

El tema viene también matizado, por supuesto, por los tamaños de las Cooperativas concretas, variando las situaciones según sean unidades que no han superado un nivel «familiar» o grandes entidades.

(ii) *Exclusividades*.—Las Cooperativas se limitan a operar con sus propios socios. Así, en el caso de las agrícolas, sólo pueden manejar los productos que les entregan los socios, sin poder comprar artículos a otros productores; lo mismo ocurre con la mano de obra en las industriales.

(1) Información interesante puede encontrarse en el informe sobre Cooperativismo de José GARCÍA ABAD, publicado por la revista *Actualidad Económica*, bajo el título «Los demonios del Cooperativismo. El caso de la Daimieleña, una lección que hay que aprovechar». (Número 636; 23 de mayo de 1970.)

(2) Puede consultarse a este respecto el caso ULGOR, Documento del Departamento de Investigación del IESE (DG-451).

De lo anterior se deriva, en la práctica, que la Cooperativa no puede crecer más que como resultado del aumento del número de socios o el crecimiento de los mismos (no olvidamos, por supuesto, todo lo relativo a inversiones, instalaciones, etc.). En el caso de las agrícolas, el nivel de operaciones pasa a depender estrechamente de las oscilaciones de las cosechas de los socios, siendo posibles, sin embargo, las transmisiones de productos entre Cooperativas, como expresión de solidaridad entre ellas (3) (4).

Este último tema nos abre camino hacia otro tipo de exclusividad: el de las fusiones. Las Cooperativas sólo pueden fusionarse con otras Cooperativas.

Es evidente que los contactos entre entidades Cooperativas, a través de las transmisiones de productos comentadas arriba, de servicios comunes y hasta de uniones completas, pueden en buena medida remediar los efectos negativos de la primera exclusividad señalada (5). De todas formas, es una clara limitación el que dichos contactos deban referirse sólo a entidades cooperativas, pudiéndonos encontrar con que no exista otra Cooperativa, que la negociación con las existentes sea particularmente difícil, o simplemente que entre ellas no encontremos la entidad que buscamos para la buena realización de los objetivos.

No entraremos en las limitaciones sobre los conceptos bajo los que se puede pertenecer a una sociedad cooperativa (6).

b) *La igualdad de derechos.*

En la Cooperativa los socios tienen igualdad de derechos, y una de sus manifestaciones es la igualdad del derecho al voto. Vamos a realizar algunas consideraciones sobre este aspecto.

Una Cooperativa es creada por unos miembros que, en principio, poseen unos objetivos comunes. Esquematizando, podemos expresarlos así:

- que nuestros productos se vendan lo mejor posible (Cooperativa de transformación y venta de productos agrarios);

(3) En el caso ULGOR, antes citado, pueden contemplarse detalladamente algunas situaciones planteadas por las oscilaciones de actividad en una Cooperativa industrial.

(4) Ver artículo 23 del Reglamento de Cooperativas de 1943.

(5) Las *Cooperativas Orensanas* (COREN), integradas en UTECO, son un claro exponente de ello.

(6) Puede verse el artículo 11 de la Ley de Cooperativas de 1942.

- que nuestros medios de producción unidos constituyan una mejor explotación (Cooperativa de producción agraria);
- que nuestro trabajo se valore como debe ser (Cooperativa industrial).

En cada una de ellas los miembros recibirán según lo que aporten: cosecha, medios de producción y/o trabajo.

¿Dónde pueden surgir intereses distintos entre los miembros? A vía de ejemplo, podemos citar: en la venta de los artículos, en el cobro correspondiente a las aportaciones realizadas, en la valoración y retribución de los distintos trabajos, en los mercados a los que dirigirse, etc. Es evidente que todas estas son cuestiones relacionadas con la marcha de las operaciones de la entidad, que precisan la aplicación de criterios empresariales y en los que no debe intervenir para nada el voto de los socios.

Ahora bien, hay temas en los que sí debe intervenir directamente el poder de los socios como tales. Citemos como ejemplo el caso del nombramiento de la Dirección de la empresa.

El criterio válido para esa decisión concreta es que recaiga el nombramiento en personas capaces y competentes. Y, desde este punto de vista, la fórmula de igualdad de votos aparece con las mismas posibilidades de funcionar correctamente o no que otras fórmulas.

En la práctica dicha fórmula es perfectamente viable cuando los objetivos son compartidos y las situaciones de los socios son semejantes (un importante papel de las ideologías, cuando existen, es la identificación de los objetivos e intereses concretos de los miembros); comienza a ser problemática cuando las aportaciones de los miembros, o lo que cada uno se juega —digámoslo así—, difieren en medida importante.

Si no interpretamos erróneamente, la legislación española establece la igualdad de derechos de los socios (7); a su vez, la citada igualdad no impide que los derechos sean disfrutados en proporción a las aportaciones del socio, no pudiendo exceder éstas de la tercera parte del patrimonio social (8).

De hecho, esta posibilidad legal se ha empleado muy poco, excepto por Cooperativas de segundo grado (en las que son socios otras Cooperativas). Se han realizado también experiencias por algunas

(7) Ver artículo 8.º, letra c de la Ley.

(8) Ver artículo 4.º, letras e y f, del Reglamento.

Cooperativas de primer grado haciendo depender el voto de la categoría profesional del socio en la empresa (9).

Es, normalmente, en aquellas Cooperativas que se han desarrollado y crecido en complejidad donde el principio de la igualdad de voto tiende a matizarse, buscando contemplar más de cerca las necesidades y circunstancias reales.

B) LA COOPERATIVA COMO UNIDAD OPERATIVA.

a) *Los objetivos de las Cooperativas.*

Podemos empezar diciendo que a todas las empresas hay que valorarlas según sus resultados, y que éstos, para que tengan sentido, han de compararse con los objetivos que se perseguían. Se trata, en definitiva, de examinar qué se ha hecho y qué se quería hacer.

Vamos a hacer dos apartados en la exposición de este tema sobre los objetivos de las Cooperativas, comentando sucesivamente la amplitud de los mismos (i) y la Dirección de la empresa (ii).

(i) *Amplitud de los objetivos.*—Las Cooperativas de transformación y venta de productos agrarios han buscado la estabilidad y mejora de los precios de los productos de sus asociados, y lo han intentado a través de la concentración de la oferta y de la transformación de los artículos si éstos eran perecederos.

Los hechos nos demuestran que han conseguido en la mayoría de los casos esa estabilidad y mejora de las cotizaciones, y no sólo para sus socios, sino que los efectos beneficiosos se han extendido a otros productores.

Estas Cooperativas, además de la defensa inmediata de sus productos, no se han interesado —normalmente— de las oportunidades que pudiesen surgir a partir de la posición que ocupan. La entrada en nuevas actividades, desde luego, requiere, además de un nuevo consenso de voluntades, una preparación y dedicación superiores, y posiblemente también el empleo de más medios (produciéndose, por ejemplo, nuevos tipos de gastos, de naturaleza muy distinta a los corrientes en una explotación agraria).

La mayoría de estas entidades, repetimos, han *limitado* entonces sus objetivos. Y no debe olvidarse al respecto que a ello han

(9) Puede consultarse el caso DG-451, antes citado.

coadyuvado los sistemas de intervención, tan frecuentes en agricultura, que permiten —y a veces obligan— a las empresas a vivir sin necesidad de pensar por sí mismas. La legislación española sobre Cooperativas, por su parte, a través de su enfoque de beneficencia y de miedo ante el dinero, ha favorecido el raquitismo de objetivos, la enfermedad más grave con que suelen nacer y vivir muchas Cooperativas.

Esta falta de lucha por algo más deja a estas entidades, en muchas ocasiones, sin unos puntos de tensión común, produce falta de entrenamiento para la toma de decisiones y favorece un cierto ensañamiento en los defectos propios de toda organización humana.

Al fenómeno de la limitación de los objetivos hay que sumar el del *empequeñecimiento* de los mismos, como resultado de una serie de cambios tecnológicos y socio-económicos —cada vez más palpables— que vienen incidiendo decisivamente en el papel que juegan las actividades que cada unidad empresarial desempeña. Dedicemos unos párrafos a este punto.

El vino, pongamos por caso, siempre ha sido importante, y lo seguirá siendo, al parecer. Ahora bien, cada día adquiere más importancia su presentación (calidad «standard», embotellado...), su nombre, su distribución; y en la formación del precio final que paga el consumidor —bebedor en este caso—, sabemos experimentalmente que tiene más peso ya la parte correspondiente a comercialización que a producción. Ello no se debe sino a que el cliente exige unas condiciones de calidad, marca, presentación y entrega, que son las que le deciden a comprar la mercancía.

El producto terminado se compone ahora de muchas más cosas que el líquido, que, por tanto, tiene una importancia relativa menor.

Un descenso relativo de importancia de nuestras actividades afecta a nuestros resultados; y las actividades, aun siendo las mismas, se empequeñecen en relación a la totalidad (10).

Las Cooperativas vinícolas, para poder cumplir con el objetivo de «defender» el producto de sus socios, se ven entonces obligadas a hacer más cosas. No decimos que hayan de ampliar sus objetivos, sino que, como mínimo, para cumplir los mismos han de hacer más.

Todas las consideraciones anteriores han venido referidas a Cooperativas agrarias, y ello es porque en ellas se presentan con mayor fre-

(10) Una aproximación a este tema puede leerse en el proyecto de investigación del autor: *Un modelo analítico de los cambios para la Empresa Agraria*. (Documento de trabajo del Departamento de Investigación del IESE, 1970.)

cuencia relativa problemas en este campo. Las Cooperativas industriales han madurado más en este aspecto, y ello por varias razones: 1.ª, se desenvuelven en un entorno normalmente más dinámico, lo que les exige una mayor aplicación; 2.ª, están mucho menos ligadas a unos productos determinados, y 3.ª, la filosofía social, cuando existe, les lanza a objetivos más ambiciosos.

(ii) *Dirección de la empresa.*—La percepción de los cambios y de sus significados para la empresa, junto al conocimiento de las capacidades de hacer de la misma, constituyen el proceso creativo donde se basa la formulación del conjunto de objetivos y políticas que guían la vida de la Compañía. A ello no se llega, normalmente, paseando por la Puerta del Sol o asistiendo a las Juntas Generales, sino que requiere un propósito, una búsqueda, una experiencia de las actividades concretas, una dedicación...

Se plantea aquí la necesidad de que las Cooperativas —como cualquier unidad empresarial— cuenten con unas personas encargadas de la creación y formulación de los objetivos y políticas de la entidad y de su realización. Dichas personas constituyen la estructura directiva.

En la práctica, la mayoría de las Cooperativas (también más frecuentemente las agrarias, en términos relativos) se caracterizan por el escaso desarrollo de su estructura directiva; hay detrás de ello una larga serie de fenómenos, de los que destacaremos unos pocos (11):

- Los cargos directivos recaen en personas no dedicadas exclusiva o principalmente a la Cooperativa.
- No se reconoce la necesidad de una dirección profesional.
- Remuneración impropia para la contratación y mantenimiento de ejecutivos suficientemente preparados. Y ello por razones distintas:
 - por la misma falta de reconocimiento del valor de este tipo de trabajo;
 - por dificultad de soportar los costes correspondientes (sobre todo en los casos de unidades pequeñas).

La escasez en cantidad, y sobre todo en calidad, de este elemento, condiciona decisivamente los objetivos y la marcha de la Cooperativa

(11) Sobre estos fenómenos pueden consultarse, en particular, los casos *Cooperativa Andaluza de Aceituna de Verdeo* (DG-455) y *Cooperativa Lechera del Cádiz* (DG-329), del Departamento de Investigación del IESE.

(y la podríamos encontrar en la raíz de muchos de los problemas que hemos venido analizando hasta ahora).

b) *Los medios de las Cooperativas.*

Entendemos por medios o instrumentos todas aquellas aportaciones al conjunto de la empresa que actualmente y en sí no tienen valores humanos (12); el principal de ellos, el dinero.

Nos atreveremos a decir, simplemente, que los medios son necesarios y que su importancia cuantitativa es cada vez más considerable.

¿La situación de las Cooperativas a este respecto? Apuntemos algunos detalles.

Las Cooperativas, como entidades, suelen nacer con medios escasos. La legislación española no pone tope mínimo para la constitución del capital social de la Cooperativa, pero sí máximo: 50.000 pesetas por socio en concepto de capital retenido. En cuanto al capital cedido, sus calificativos «a fondo perdido» y «prohibición de intereses» ponen, de hecho, fuerte limitación a su techo (13).

La legislación desanima también posteriores constituciones de reservas con el establecimiento de rigurosos porcentajes de reservas forzosas y de la irrepartibilidad del haber de la sociedad en caso de disolución.

Las Cooperativas, en la práctica, han imaginado distintas maneras de obtener medios con los que llevar adelante sus actividades, y han jugado, sobre todo, con las aportaciones voluntarias y los tipos de interés (14).

Se han buscado también fuentes de financiación externas, habiéndose encontrado en muchos casos ante un cierto recelo o prevención por parte de los prestamistas de dinero tradicionales del país, por lo que se han visto obligadas a fundar sus propias instituciones de crédito y ahorro, arropadas con ayudas de tipo oficial.

En síntesis, podemos apuntar cierta carencia de los recursos adecuados, lo que constituye uno de los principales «handicaps» de las Cooperativas, por lo que supone de freno para el cumplimiento de los objetivos de las existentes y de propaganda negativa para la proliferación de la fórmula.

(12) Concepto tomado del trabajo *Estructura de la Empresa*, del Profesor A. VALERO. (Nuestro Tiempo, 1962.)

(13) Datos de interés en el caso DG-455, ya citado.

(14) El caso ULGOR, ya citado, nos ofrece unas soluciones bastante elaboradas al respecto.

III. LAS POSIBILIDADES DE LAS COOPERATIVAS

Vista la problemática de las características de las Cooperativas, apuntadas bajo los dos epígrafes sobre la Cooperativa como pacto social y como unidad operativa, queremos reseñar ahora algunos criterios o hipótesis de base utilizables a la hora de pensar en las posibilidades de las Cooperativas.

En primer lugar (a), aludiremos al tema de la legislación, y finalmente (b), apuntaremos una serie de ideas concretas dirigidas a incrementar las posibilidades de las Cooperativas.

a) Es frecuente escuchar, cuando se habla de estos temas, la afirmación de que la legislación española actual sobre Cooperativas debe ser modificada, incluso radicalmente.

Ante el hecho, bueno será decir lo que creemos que el Derecho puede hacer y lo que pensamos no puede hacer al respecto.

El papel del Derecho, pensamos, es crear un marco, un cauce jurídico a través del cual se posibilite y facilite el funcionamiento de determinadas relaciones sociales.

El Derecho sí debe configurar un marco donde los hombres puedan emprender libremente. Y concretándonos a las Cooperativas, creemos debería contemplarse la posibilidad de pequeñas y de grandes Cooperativas, con muchos y pocos socios, con volúmenes de ventas altos y bajos, con distintas necesidades de medios, con relaciones más y menos complejas...

Por otra parte, resulta manifiesto que la sensibilidad al cambio, la imaginación, las querencias de los directivos, sus habilidades, el sentido común, la capacidad de trabajar en equipo..., son algo que no podemos esperar nos dé el Derecho.

Como tampoco éste puede intervenir en los procesos internos de la Empresa (15): en cómo crear el sistema de objetivos y políticas, cómo estructurar y repartir las actividades, cómo controlar, etc. Todo ello constituye la parte más íntima y viva de la empresa, que se resiste a cualquier solución tipificada.

Nuestra postura es que dentro de una misma fórmula cooperativa deben caber distintas posibilidades, procedimientos distintos, para

(15) Concepto expuesto por el Profesor A. VALERO en su trabajo «Bases y Orientaciones para la Reforma de la Empresa en España». (*Información Comercial Española*; marzo de 1969.)

ajustarse así a las necesidades concretas de las personas que la forman y de las actividades a desarrollar.

El Derecho Comparado nos muestra la apertura del cooperativismo en algunos países (16), sin que, por lo demás, ello haya ido en menoscabo de nadie. El proceso ha consistido en no aferrarse a unos procedimientos concretos, algunos de ellos nacidos muy en el pasado y para circunstancias muy específicas.

No creemos, por otra parte, tenga mucho sentido el plantear, en general, si tal tipo de fórmula es mejor o peor que aquel otro, o si con tal tipo deben o no se deben emprender tales o cuales actividades (17).

Nos parece que, desde un punto de vista particular, es importante que exista una gama de posibilidades entre las que las personas puedan elegir según sus preferencias y necesidades, y desde un punto de vista general, también parece interesante que coexistan distintas fórmulas asociativas, de tal manera que compitan y colaboren entre ellas (18).

Opinamos que el Cooperativismo ha supuesto uno de los factores de más peso en la mejora de las estructuras de la Agricultura española; y en la Industria, donde su desarrollo ha sido muchísimo menor, puede destacarse el hecho de haber dado lugar a experiencias interesantes sobre nuevas posibilidades en las relaciones entre los distintos elementos de la empresa. En ambos casos ha supuesto una manifestación y, a la vez, una cantera de personas con capacidades directivas.

No creemos se trate, pues, de cambiar unas fórmulas por otras, sobre todo cuando es posible contemplar cómo fórmulas no cooperativas han caído en igual problemática que aquéllas cuando se han movido en las mismas circunstancias socio-económicas; así podemos encontrarnos Sociedades Anónimas con socios-proveedores donde la confusión de papeles hace su aparición, sobre todo si no se manejan artículos de proveedores ajenos, o distintas fórmulas que, moviéndose en «sectores intervenidos», prefieren vivir de las decisiones que toma el *B. O. E.* a complicarse la vida imaginando caminos. Todo ello puede servir de aviso sobre los resultados de una mera sustitución de fórmulas en cualquier sentido.

(16) El libro *Comercialización Cooperativa Agraria (Experiencias extranjeras)*, de Rafael CARBONELL DE MASY, trata con precisión el tema.

(17) La lectura del caso *La Comercialización de los Productos del Campo* (M-233), presenta —a la vez— una seria y jocosa situación al respecto.

(18) Esta postura se encontrará también en el trabajo del profesor A. VALERO: *Bases y orientaciones para la Reforma de la Empresa en España*, antes citado.

Sí se trata de agilizar la fórmula cooperativa para dar salida y favorecer las capacidades empresariales de sus miembros y para que pueda utilizarse en el desarrollo de las más variadas empresas.

b) Vamos a señalar, a título indicativo, una serie de ideas dirigidas a potenciar las posibilidades de las Cooperativas:

- Consideramos que una Cooperativa debería poder comprar artículos a productores ajenos a ella.

Discútase si es conveniente que la cantidad así contratada no sobrepase el 20 ó el 50 por 100 del total manejado, pero lo que resulta evidente es que no puede obligarse a una empresa a no poder servir a sus clientes por causa de una mala cosecha, a sostener las cargas de estructura funcionando con índices de actividad bajos, a no poder ofrecer una gama interesante de artículos, etc.

Junto a ello, podemos señalar algunas ventajas complementarias de la postura que defendemos, y es que la existencia de proveedores no socios clarificaría la posición de proveedor como independiente de la condición de miembro de la sociedad, y lo mismo en el caso de empleo de trabajadores no socios.

- Consideramos que una Cooperativa, intermedia o de base, debería tener la posibilidad de unirse con cualquier otra empresa. Discútase en cada caso el procedimiento a seguir y los factores a asegurar (19).

En cuanto a la magnitud de los acuerdos, nuestra postura es que no deberían ponerse trabas importantes, pudiendo ir aquéllos desde simples pactos de utilización de servicios comunes a diversos grados de fusión. (Las mismas fusiones entre Cooperativas familiarizarán con el fenómeno de la concentración y conducirán progresivamente a no alarmarse por la desaparición de la personalidad jurídica de algunas entidades ni por el cambio de los pactos sociales base de determinadas empresas.)

- Es preciso que respecto a la cuestión de los votos de los socios se ofrezcan, con claridad, distintas posibilidades.
- Hay que eliminar medidas como la del tope legal respecto a

(19) El caso *Sagro, S. A.* (M-310) del Departamento de Investigación del IESE, presenta una fórmula interesante.

la cuantía del capital retenido, y aprovechar la alternativa de las aportaciones voluntarias.

- Debe desarrollarse la gama de servicios que la Cooperativa puede ofrecer a sus asociados. (La Ley de 1942 lo previó con bastante detalle.)

Hay aquí un largo camino a recorrer, con consecuencias clarísimas sobre la productividad de los asociados.

- Hay que procurar por todos los medios que la dirección de las actividades sea llevada por personas con capacidad directiva (proposición evidente, y con muy evidentes dificultades de llevarla a la práctica).

Hemos dejado para el final la idea de la Dirección capacitada porque creemos es la más importante. Reconociendo que un buen marco jurídico puede colaborar a mejorar la gestión de los hombres, no nos parece realista creer que en la Ley radican todos los defectos y que a golpe de legislación lo superaremos todo o parte importante. Las Cooperativas, como otras fórmulas, tienen también la talla de los hombres que las componen y las que le dan los objetivos que éstos son capaces de proponerse y realizar.

RESUMEN

El trabajo parte de una visión dinámica de las Cooperativas más que de unos principios determinados. De hecho, el autor se basa en la observación de situaciones reales más que en doctrinas o literaturas al respecto.

Se realizan, por una parte, algunas consideraciones sobre las características de las Cooperativas en cuanto pacto social, analizando la problemática de la cualidad de socio y de la igualdad de derechos.

En segundo lugar, se dedica una especial atención a las características de la Cooperativa como unidad operativa, para ver en ella una empresa, una asociación de hombres que se proponen unos objetivos y que ha de ser valorada por el grado de cumplimiento de los mismos.

El trabajo plantea, en síntesis, la necesidad de moverse a un nivel de acción, de consecución de realidades justas y eficaces, más que a un nivel de deseos o formulaciones. Se hacen al respecto unos juicios sobre lo que una legislación sobre Cooperativas puede y no puede aportar, y se destaca la importancia de la existencia de verdaderos dirigentes al objeto de que las Cooperativas cumplan sus objetivos.

RÉSUMÉ

Ce travail part d'une vue dynamique des coopératives plus que de principes déterminés. De fait, l'auteur se base sur l'observation de situations réelles plus que sur des doctrines ou des traités sur ce sujet.

On fait, d'une part, quelques considérations sur les caractéristiques des coopératives en tant que contrat social en analysant la problématique de la qualité de membre et de l'égalité de droits.

En second lieu, on consacre une attention particulière aux caractéristiques de la coopérative comme unité opérative pour voir en elle une entreprise, une association d'hommes qui se propose des objectifs et qui doit être estimée suivant le degré d'accomplissement de ceux-ci.

En résumé, ce travail pose la nécessité d'agir à un niveau d'action, d'obtention de réalités justes et efficaces plus qu'à un niveau de désirs ou de formulations. On porte à ce sujet des jugements sur ce qu'une législation sur les coopératives peut apporter ou non et on souligne l'importance de l'existence de vrais dirigeants pour que les coopératives atteignent leurs objectifs.

SUMMARY

This work starts from a dynamic vision of Cooperatives rather than from any fixed principles. In fact the author bases himself on the observation of real situations rather than on doctrines or literature on the subject.

In the first place he makes some consideration about the characteristics of Cooperatives as a partnership agreement, analysing the problems of the partner's position and of equality or rights.

Secondly, he devotes special attention to the characteristics of the Cooperative as an operating unit, seeing in it an undertaking, an association of men who plan certain objectives, and is to be assessed by the degree to which these are attained.

The work as a whole suggests the need for moving towards a level of action, of obtaining just and effective realities, rather than towards a level of desires and formulations. In this connection it expresses some views as to what legislation on Cooperatives can and cannot contribute, and emphasises the importance of the existence of real directors if the Cooperatives are to achieve their objectives.