

Parte cuarta

**Valores e
potencialidades**

**Capítulo XI: A dimensión
empresarial do
cooperativismo
galego**

1.- Obxectivos e condicións de viabilidade do proxecto empresarial cooperativo

1.1.- O proxecto empresarial cooperativo e os proxectos empresariais dos socios. Especificidades e particularidades do proxecto empresarial cooperativo

A análise das cooperativas dende a perspectiva empresarial debe contextualizarse na medida en que existen particularidades no proxecto empresarial cooperativo respecto do común dos proxectos empresariais máis usuais:

A primeira particularidade deriva do carácter das cooperativas como empresas de economía social, cualificativo non gratuíto que alude a dimensión social e societaria que as orixina e as alenta. As cooperativas, de acordo co coñecido aforismo de Roe, son sociedades de persoas e non de capitais, o que implica que nelas a rendibilidade do capital que os socios poñen na empresa, a diferenza do que ocorre nunha empresa convencional, non é un fin en si mesmo. Por iso —é unha das lecturas do principio de “porta aberta”— a cantidade de capital non adoita ser un elemento limitativo decisivo para que eses socios poidan acceder á cooperativa. Por iso, como principio tamén esencial, ninguén pode pertencer á cooperativa exclusivamente en calidade de accionista que busca a participación nos beneficios como retribución á súa achega como capitalista. Por iso nas cooperativas votan as persoas, non os capitais, e exclúese o voto en proporción ao capital achegado. Por iso, en definitiva, a achega esencial do socio é o seu compromiso de participación na actividade que a empresa desenvolva. A sociedade cooperativa é o instrumento que os socios articulan en común para conseguir os verdadeiros obxectivos.

Os móbiles que orientan a actividade, a función obxectivo a maximizar, o que W. Sombart denomina “espírito” orientador dunha empresa capitalista convencional, é a maximización do beneficio empresarial (Sombart, W., 1946). Pero as empresas cooperativas poden ter obxectivos adicionais e mesmo prioritarios: hai bastantes cooperativas onde a finalidade esencial non incompatíbel coa anterior, e a maxi-

mización do valor nos proxectos dos propios socios en canto teñan de relación coa cooperativa, o que, nos casos límite, provoca a existencia de cooperativas que poden cumprir satisfactoriamente cos seus obxectivos mesmo sen obter un nivel de beneficios estimábel, sempre que acheguen mellores prezos ou niveis satisfactorios de calidade en produtos, abastecementos ou servizos aos socios. O socio en moitas cooperativas defínese con base á súa participación como provedor dela ou como demandante dos seus produtos ou servizos e en función da súa individual rendibilidade económica como partícipe da empresa (García Gutiérrez, 2000).

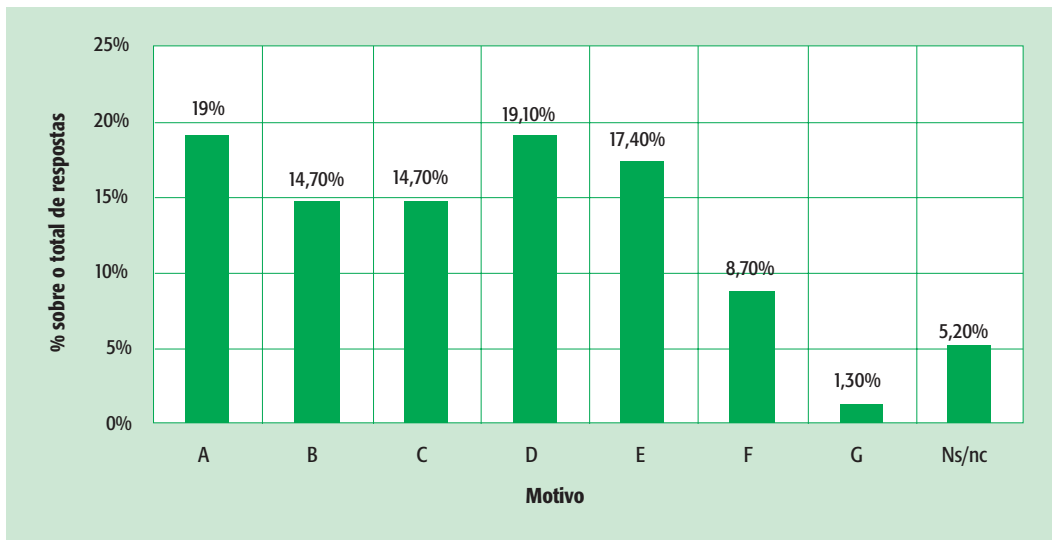
Ademais, as aspiracións dos socios en relación co proxecto cooperativo non son independentes do tipo de cooperativa a que nos refiramos. Por conseguinte os obxectivos societarios, empresariais, das actividades cooperativas poden diversos: as cooperativas agrarias confórmanse, en última instancia, como un soporte do mantemento, seguridade e mellora da actividade das explotacións agrarias individuais; as de servizos e transportes e moitas do mar como un instrumento para a realización en mellores condicións das actividades empresariais dos socios; as de vivenda como medio para acceder a ela en mellores condicións; as de consumo como medio para a obtención de determinados bens en mellores circunstancias; outras, nas que mesmo expresamente cabe excluír o lucro como móbil, oriéntanse cara á integración social ou cara á prestación de servizos sociais. En suma, para unha boa parte das cooperativas, reiteramos, os auténticos obxectivos maximizadores poden diversificarse e mesmo diferenciarse e, en calquera caso, non se limitan á maximización dos beneficios empresariais.

Unicamente en determinadas clases de cooperativas, basicamente nas de traballo asociado, pode pensarse, *a priori*, na existencia de plena identidade entre a maximización dos rendementos –beneficios– empresariais e a maximización dos obxectivos dos socios, en tanto que, pola súa natureza, unifican actividade económica dos socios e actividade económica da empresa. Mais mesmo nestas, pódese definir con máis propiedade a función obxectivo a partir, non tanto da maximización do beneficio, ou da renda neta media dos socios, senón da consecución e mantemento do emprego, da súa estabilidade e seguridade e da mellora nas condicións laborais, o que determina unha lóxica no comportamento particular respecto da lóxica de maximización do lucro (Jordan, M., 2002).

As propias opinións dos socios da mostra corroboran as anteriores afirmacións: interrogados sobre as motivacións para a súa integración nas cooperativas dous terzos dos entrevistados refiren móbiles de melloras na súa actividade individual ou mellora de prezos ou servizos entregados ou recibidos; pola súa banda os socios das cooperativas de traballo asociado identifícanse, basicamente, no case 20% das respostas que aluden á mellora das condicións laborais como finalidade.

En consecuencia debe terse en conta á hora de explicar a dinámica empresarial das cooperativas a prevalencia, ás veces, de lóxicas racionalizadoras do seu comportamento, que aínda sendo maximizadoras, poden non subsumirse e son dificilmente comprensíbeis dende os estritos parámetros das análises custo-beneficio máis acaídas para empresas convencionais. Obviamente iso non exclúe a busca de rendibilidade propia no privativo proxecto empresarial que constitúe cada cooperativa, só marca o desafío da integración e compatibilización de obxectivos: a rendibilidade autónoma e específica da empresa común xunta, e ao servizo, dos prevalentes obxectivos sociais e societarios.

GRÁFICO 1: Motivos de integración na cooperativa. Opinión dos socios da mostra.



- A:** Mellora nas condicións laborais;
- B:** Melloras para a súa explotación ou actividade
- C:** Melloras prezos de venda para os seus produtos ou servizos;
- D:** Melloras prezos de compra de materias primas ou servizos;
- E:** Máis servizos;
- F:** Máis capacidade de negociación e defensa dos seus intereses;
- G:** Máis participación
- Ns/nc:** Non sabe non contesta.

Fonte: Elaboración propia.

Como corolario, e adicionalmente, a importancia económica da sociedade cooperativa de cara ao proxecto, empresarial ou persoal, do socio, será moi diferente en función da súa clase e actividade. Por conseguinte a repercusión dos resultados económicos da cooperativa na vida e proxecto do socio é tamén diferente: así, nos dous extremos, hai cooperativas –traballo asociado– que significan o medio de vida do socio e outras que apenas lle ofrecen a posibilidade de acceso a algún ben de consumo non esencial; no medio unha gran variedade de tipos e situacións ao respecto.

1.2.- A promoción e planificación do proxecto empresarial cooperativo. Condicións de viabilidade na xestión do proxecto cooperativo

A sociedade cooperativa é, con independencia doutras características derivadas das súas peculiaridades e potencialidades societarias, unha forma de organización da actividade empresarial. En canto forma, iso é, identificada por unhas características modélicas, é un molde que pode encherse de diferentes contidos. Dependerá das circunstancias específicas que concorran en cada proxecto. Por iso é un lugar común afirmar que no que atinxe á dimensión empresarial non hai Cooperativismo, con maiúsculas e en singular, senón cooperativismos, en plural, tan diversos como diversos poden ser os proxectos empresariais de calquera empresa capitalista convencional. De aí que presentar a idoneidade

das cooperativas en canto empresas semelle tan improcedente para con elas como sería, *mutatis mutandis*, formular en abstracto a idoneidade das sociedades anónimas como empresas, ou de calquera outra fórmula diferenciada. Por conseguinte, e de partida, a fórmula cooperativa pode ser tan válida para as actividades empresariais como calquera outra das máis usuais.

Na preparación e posta en marcha de calquera proxecto empresarial é decisiva a previsión e planificación, a análise prospectiva das condicións de viabilidade do mesmo. É un proceso que, unha vez máis, nas empresas cooperativas presenta acusadas particularidades:

En primeiro lugar porque a cooperativa é ante todo unha sociedade de persoas e polo tanto, no inicio dun proxecto empresarial cooperativo deben considerarse as condicións de viabilidade sociolóxica. É aquí onde destacan, entre outros, algúns aspectos importantes a ter en conta:

- a) Aspectos intanxíbeis como a confianza entre os socios ou a motivación de cada un dos integrantes co proxecto común. Así mesmo a identificación dos liderados aglutinadores que reúnan e posibiliten os consensos.
- b) Na medida en que o elemento persoal é un compoñente constitutivo esencial da cooperativa, que non se discrimina en función do capital, e que o sistema de toma de decisións é de base individual e democrática, dáse unha certa igualdade formal *a priori* que debe articularse coas diferenzas persoais entre os socios e na súa relación e posición fronte á cooperativa: actitudes, compromiso, roles de cadaquén, posición obxectiva da súa actividade en relación coa actividade da cooperativa e consecuente implicación. Por iso a consecución na conformación inicial da empresa de certas condicións de homoxeneidade social nestes aspectos pode facilitar a obtención de consensos e, en suma, a súa dinámica posterior¹. Articular o dinamismo empresarial coa diversidade dos socios é pois un desafío que, por outra parte, se presenta con diferente intensidade en función de variábeis como a actividade e o tamaño da cooperativa ou a importancia das súas actividades respecto á vida do socio² e que pode ter vías de solución diferentes segundo os casos³.
- c) O nivel e necesidades formativas dos socios, técnicas e de cultura empresarial, de organización, e participativa que contemplamos en detalle noutros capítulos deste libro.

1 Niveis altos de heteroxeneidade na situación económica-social dos agrupados poden dar lugar a conflitos que repercutan na unidade ou no dinamismo. Ás veces a heteroxeneidade é sobrevenida: na vida das cooperativas hai encrucilladas en que a consolidación da cooperativa pasa por acelerar o proceso de intensificación produtiva nas explotacións/empresas dos seus asociados. (Pouliquen, A., 1973).

2 É diferente a situación nas pequenas cooperativas de traballo asociado que esixen altos graos de unidade para sacar adiante a empresa común, ou nas cooperativas agrarias de gran tamaño e con socios que manteñen explotacións de distinto tamaño convivindo con socios que abandonaron a actividade agraria principal, ou nas cooperativas de consumo en que o compromiso social se reduce á adquisición dalgún produto, ou nas de vivenda en que a homoxeneidade vén imposta pola decisión previa de integrarse a partir dun consenso previo sobre prezos e calidades.

3 Hai cooperativas nas que se poden crear diferentes seccións con contabilidades separadas que permiten diferenciar os proxectos para os distintos grupos de socios, aínda manténdose o conxunto dos socios no proxecto inicial.

- d) Os pactos organizativos –que cómpre que estean suficientemente debatidos, explícitos e cun alto grao de consenso– sobre obxectivos, dereitos e deberes concretos, sistemas de xestión e de tomas de decisión, diferenciación de competencias e responsabilidades, mecanismos de información e control, remuneracións e condicións económicas, sistemas de sancións, etc...⁴
- e) Como corolario do anterior os ritmos, os tempos, na creación sobre bases sólidas de calquera proxecto cooperativo, deben ser necesariamente pausados: a busca das condicións sociais, grupais e organizacionais axeitadas, os consensos e os pactos, e o forte compoñente formativo e educativo do proceso inicial así o requiren.

En segundo lugar porque na busca, como en calquera empresa, da viabilidade económica do proxecto empresarial da cooperativa, na planificación da viabilidade técnica, financeira, de mercado, etc., tamén se presentan particularidades:

A planificación estratéxica e participativa da viabilidade require dunha boa definición inicial do proxecto coa avaliación correcta dos recursos dispoñíbeis; require de información e debate sobre das posíbeis fontes e alternativas de financiamento (viabilidade financeira); sobre da existencia dunha tecnoloxía apropiada (viabilidade técnica); require tamén dun estudo da rendibilidade do proxecto coas correspondentes previsións de custos e ingresos (viabilidade económica); e, obviamente, do estudo dos condicionantes do mercado, das condicións de oferta e demanda, e das posíbeis alternativas neste eido.

Ao respecto as condicións de partida de boa parte das cooperativas facilitan esa reflexión, en tanto que teñen a súa orixe na transformación dunha empresa preexistente ou xorden como nova fórmula de agrupación para canalizar a actividade económica de socios con experiencia profesional previa na mesma ocupación.⁵

Cómpre, na medida do posíbel⁶, que a planificación do proxecto empresarial sexa froito do propio esforzo dos socios, acudindo á asesoría externa cualificada para aqueles puntos concretos en que –polas características da experiencia empresarial previa dos mesmos, ou por tratarse de asuntos máis distantes da súa propia actividade produtiva individual– o proxecto necesite ser complementado. O prin-

4 A existencia constatada de Estatutos-Tipo que, con demasiada frecuencia, se adaptan con poucas modificacións, para os efectos do cumprimento dos requisitos legais e rexistrals, obvia e simplifica o proceso, ás veces con consecuencias desfavorábeis na dinámica posterior.

5 A maioría das cooperativas de traballo asociado entrevistadas do sector do ensino, tamén as da construción, e unha parte importante das do resto dos sectores, teñen, como vimos nos capítulos respectivos, esa orixe. Se ben as que xorden da crise dunha empresa preexistente deben herdar algunhas das súas condicións, polo que determinados aspectos técnicos, de mercado, de dotación de factores, e mesmo financeiros están precondicionados. *Mutatis mutandis*, o mesmo pode ocorrer cando a cooperativa xorde a partir da externalización de actividades dunha empresa máis grande ou está orixinada na subcontratación. Remítimos, ao respecto, aos datos contemplados nos capítulos correspondentes.

6 En particular nalgúns clases de cooperativas, véxase o exposto no capítulo dedicado ás cooperativas de vivenda, a delegación de competencias en xestores externos, impulsores e autores do proxecto e responsábeis de boa parte das tarefas do seu desenvolvemento, limita a planificación participada.

cipio de autonomía e independencia cooperativa, concretado neste eido aconsella que non se vexan condicionados por excesivas inxerencias externas⁷.

Sen dúbida o futuro empresarial vai estar fortemente condicionado pola corrección das previsións realizadas. Por tanto imponse como conclusión, xa o temos adiantado, a necesidade de dotar de apoios neste terreo ás cooperativas que o requiran.

2.- Sociedades cooperativas e racionalización e eficiencia nas estruturas e procesos produtivos

A sociedade cooperativa é unha empresa de participación. É unha empresa porque, independentemente dos matices que dende o punto de vista xurídico se lle queiran dar, configúrase como unha unidade económica para o desenvolvemento dunha actividade empresarial. O cualificativo “de participación” (GARCÍA-GUTIÉRREZ, 1988-1989, páxs. 83-121, páx. 102) é consecuencia da dobre condición do socio, como tal e como provedor e/ou consumidor, xa sexa de produtos, servizos ou man de obra.

As particularidades destas empresas son consecuencia directa da participación do socio no proceso empresarial; e é esta característica a que provoca as vantaxes e as desvantaxes das sociedades cooperativas.

Dado o seu obxectivo prioritario a satisfacción das necesidades dos socios, no proceso seguido para acadalo incorpora, entre outros principios, os de xestión democrática e interese pola comunidade, que conduce a ampliar o desenvolvemento económico cara ao contorno no que está inmersa.

En consecuencia, a contribución destas empresas ao desenvolvemento económico e social da Comunidade Autónoma de Galicia está directamente relacionada co seu número, o seu tamaño e a actividade por elas desenvolvida.

2.1.- O tamaño empresarial e a actividade das cooperativas galegas

É preciso ter en conta que estamos ante un universo formado por empresas de todos os tipos e clases, un universo de empresas que abarcan todos os sectores de actividade posíbel. Mesmo dentro de cada unha das clases establecidas na Lei, as empresas poden estar operando en sectores de actividade diferente. En consecuencia, a heteroxeneidade é extremadamente ampla, o que conduce á necesidade de tomar a información que a continuación se expón coa debida cautela.

A súa representatividade en canto a número de sociedades é un feito, tal como xa se comentou previamente. En relación co seu tamaño, tomando como variábeis que o identifican as establecidas no

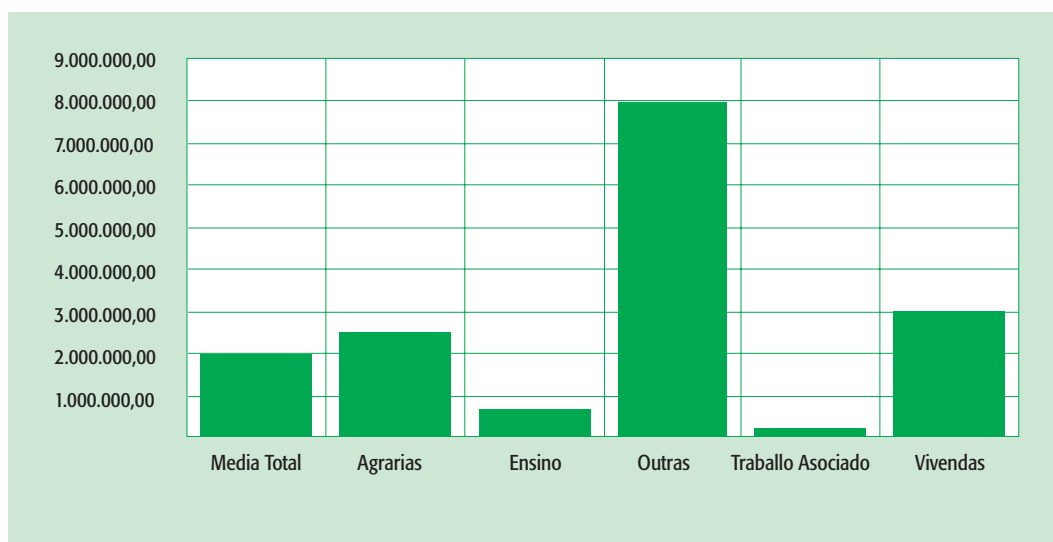
⁷ Unha opinión compartida por moitos dos axentes cualificados entrevistados e a crítica dalgunhas experiencias cooperativas particulares creadas sen proxecto ao estaren baseadas nas subvencións e na imitación de proxectos doutras empresas.

Plan Xeral de Contabilidade⁸, e empregando a mesma mostra e información utilizada na realización da análise económica financeira, pódese afirmar que, en xeral, o movemento cooperativo en Galicia caracterízase pola coexistencia dun pequeno número de grandes empresas –unicamente un 17,33% delas dispón dunha cifra de activos e de negocio⁹, que permitan definilas como tales– e un importante número de pequenas e medianas empresas e microempresas.

O volume do activo está totalmente relacionado coa actividade da empresa ao incluírse nesta cifra tanto as inmovilizacións como as partidas do circulante e, neste senso, cabe mencionar que, en determinadas sociedades cooperativas, o volume de inmovilizado preciso para levar a cabo o seu obxecto social non é demasiado elevado. Así, nas empresas dedicadas a prestar actividades de servizo aos socios, sen que nela se leve a cabo un labor de transformación, o valor do inmovilizado fará que se reduza moito o importe total do activo.

O valor medio do activo total nas empresas analizadas acada os 1.969.679,12 € (GRÁFICO 2) non obstante, cabería dicir que o 50% das empresas estudadas manteñen un importe do activo total por debaixo de 544.402,37 € (CADRO 1).

GRÁFICO 2: Valor do activo das cooperativas.



Fonte: Elaboración propia.

8 Para cualificar a unha pequena e mediana empresa deben concorrer polo menos dúas das tres circunstancias seguintes: a) Que o total das partidas do activo non supere os 373.997,81 €; b) Que o importe neto da súa cifra anual de negocios sexa inferior a 4.747.995,62 €; c) Que o número medio de traballadores non sexa superior aos 50.

9 O número de traballadores mínimo unicamente se acada nun reducido número de empresas que xa cumpren os outros dous requisitos. Ademais, tendo en conta as particularidades destas empresas no que se refire á súa composición social, resulta a variábel menos representativa. De utilizar información relativa aos aspectos sociais habería que combinar as cifras de traballadores e socios.

CADRO 1: Distribución de magnitudes das cooperativas.

Total					
Percentís	0	0,25	0,5	0,75	1
Total Activo	5.586,70	131.877,77	544.402,37	1.507.535,77	36.439.324,64
Imp.Netto Cifra Neg.	-	160.159,29	492.856,13	3.654.900,39	167.700.900,74
Total traballadores	-	5,00	9,00	13,50	127,00
Número Socios	3,00	7,00	15,00	202,50	1.423,00
Agrarias					
Total Activo	116.722,67	429.277,46	1.385.564,31	2.887.420,31	15.395.285,66
Imp.Netto Cifra Neg.	153.288,61	1.311.382,34	3.437.453,03	5.972.738,35	30.674.549,97
Total traballadores	-	4,25	9,00	50,00	78,00
Número Socios	5,00	82,75	244,00	390,00	1.423,00
Ensino					
Total Activo	53.188,93	199.383,13	626.534,55	883.651,71	1.596.837,10
Imp.Netto Cifra Neg.	33.063,12	72.728,23	342.196,19	425.270,75	474.631,54
Total traballadores	12,00	20,00	27,00	35,00	40,00
Número Socios	10,00	13,00	15,00	15,00	30,00
Traballo					
Total Activo	5.586,70	45.021,84	127.048,63	308.567,68	1.011.319,95
Imp.Netto Cifra Neg.	8.099,39	90.191,74	179.438,06	417.585,47	1.161.583,67
Total traballadores	3,00	7,25	9,00	11,75	37,00
Número Socios	3,00	5,00	7,00	9,75	31,00

Fonte: Elaboración propia.

Ademais, a cifra de activo é totalmente diferente se temos en conta as distintas clases; así, as de traballo asociado teñen un valor medio de 225.068,07 € e o 50% delas teñen menos de 127.048,63 € de activo; as agrarias dispoñen dun activo, por termo medio de 2.515.926,28 €, este importe é no 50% dos casos inferior a 1.385.564,31 €, cifra que está por riba do valor máximo que, para esta mesma variábel acadan as empresas de traballo.

O valor medio nas empresas de ensino é de 671.919,08 € e, o 50% destas sociedades, que o son tamén de traballo, teñen unha cifra de activo por debaixo de 626.534,55 €. No caso das sociedades cooperativas de vivenda¹⁰, o valor medio do activo é de 6.202.087,25 €. Polo tanto, tendo en canto o número de empresas de cada clase, salvo algún caso excepcional de sociedade cooperativa de servizos ou de vivenda, o maior activo corresponde ás agrarias e o menor, con importante diferenza, ás de traballo asociado.

¹⁰ As sociedades cooperativas de vivenda son un caso excepcional pois van aumentando o seu volume de activo a medida que transcorren os exercicios, e acadan o valor máximo cando finaliza a súa actividade.

De todos os xeitos, é preciso ter en conta os diferentes obxectivos empresariais dun e outro tipo de empresas, pois mentres nas agrarias o crecemento do número de socios é consecuencia directa do normal desenvolvemento dunha actividade relacionada con operacións de servizos os socios, as sociedades cooperativas de traballo asociado compórtanse como a canle para conectar procesos de emprendemento individual para, a través dunha empresa, aproveitar as sinerxías do traballo en grupo. En consecuencia, non resulta tan transcendente o seu tamaño, como a súa propia existencia, que permite facer realidade un proceso de autoemprego para o mantemento da actividade dos socios, requirindo para isto un investimento bastante reducido.

A outra variábel que identifica o tamaño é o importe neto da cifra de negocios, que para as empresas estudadas acada un importe medio de 4.727.819,93 € (CADRO 1).

De todos os xeitos, tendo en conta os valores individuais de cada empresa, pódese dicir que un 75% delas teñen valores inferiores a 3.654.900,39 €, é dicir, existen moitas empresas cun volume de actividade bastante reducido (téñase en conta que o 50% facturan un importe inferior aos 492.856,13 €), mentres un pequeno grupo dispón dun importante volume de actividade (CADRO 1).

En canto ás diferenzas entre as distintas clases, os datos obtidos permiten facer os mesmos comentarios ca no caso do volume de activos, é dicir, a excepción dunha empresa de servizos, as sociedades cooperativas agrarias manteñen unha cifra de negocio moi superior ás restantes, mentres as de traballo son as que facturan por un menor importe. De todos os xeitos, estas empresas, de tamaño moi reducido, cumpren un labor social importante ao permitiren o mantemento do posto de traballo dos seus socios e traballadores, un efecto que, a pesar das cativas dimensións individuais, e dado o seu número total, resulta considerábel.

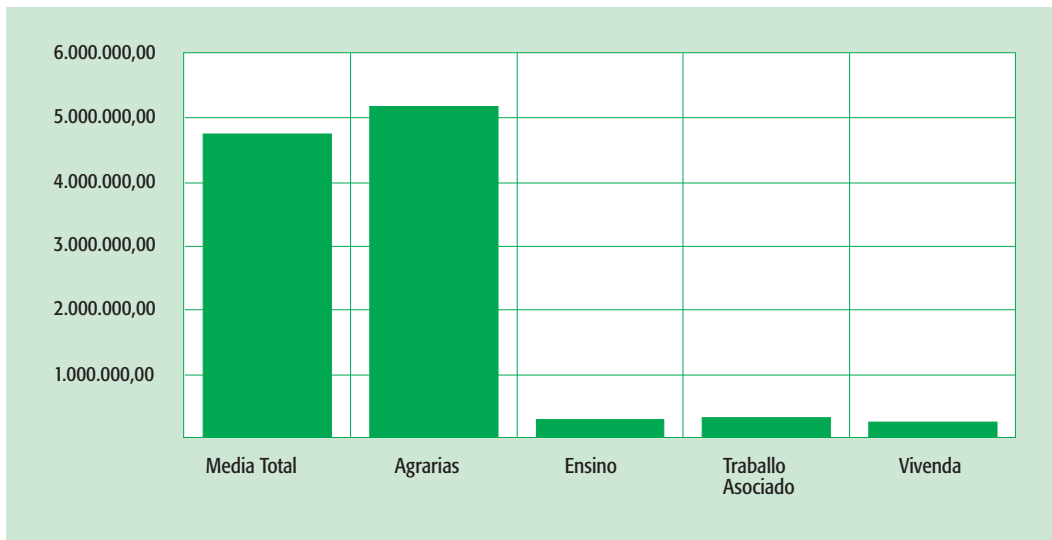
A relación da cifra neta de negocio co número de traballadores, como xa se comentou, non é unha variábel que permita cuantificar o tamaño da empresa, tendo en conta o xa exposto e as diferenzas entre clases, dentro destas, entre actividades (GRÁFICO 3).

Este feito está en relación directa co tipo de actividade realizado por unhas e outras empresas pois, como xa se analizou no capítulo segundo, as actividades de produción concéntranse basicamente nas empresas de traballo asociado, mentres o resto (excepto vivenda) dedícanse á comercialización/abastecemento/servizos aos socios.

Concretamente, prescindindo daquelas empresas que se dedican a unha actividade concreta e definida polo seu obxecto social e denominación (educación, vivenda, mar, explotación comunitaria da terra), o resto das clases caracterízanse porque:

- As sociedades cooperativas agrarias estudadas realizan actividades relativas ao sector primario nun 93% dos casos e no sector de servizos no 7% restantes.

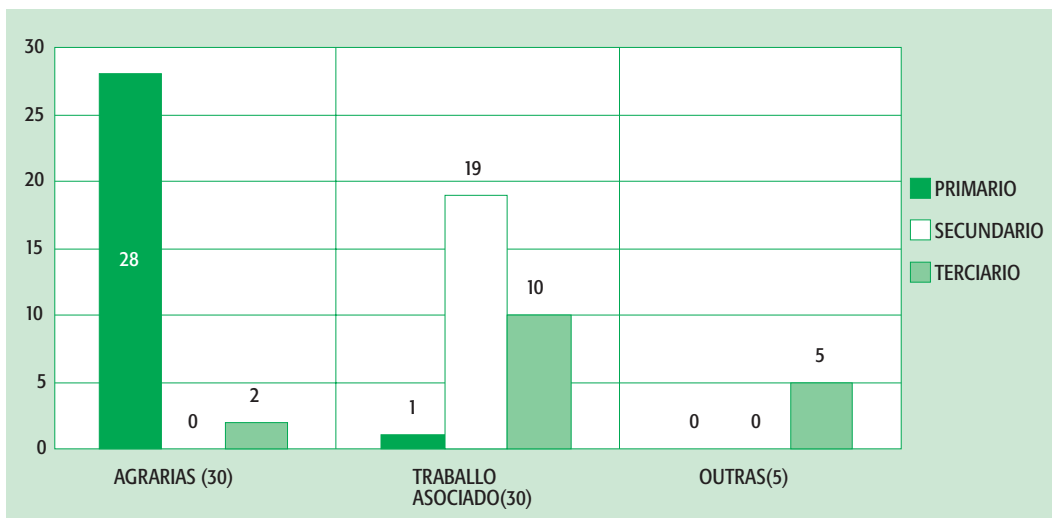
GRÁFICO 3: Cifra de Negocios (euros).



Fonte: Elaboración propia.

- O 63% das empresas de traballo asociado dedícanse a actividades do sector industrial, o 33% realizan actividades de servizos e unicamente un 3% estarían dentro do sector primario.

GRÁFICO 4: Sector de Actividade (nº de cooperativas).



Fonte: Elaboración propia.

- As sociedades cooperativas incluídas no grupo de outras dedícanse na súa totalidade a realización de actividades de servizos. (GRÁFICO 4)

As vantaxes do maior tamaño da empresa son un feito, porén, o movemento cooperativo ten, por principio cooperativo e por principio empresarial, no seguimento dos procesos de intercooperación, a posibilidade, cando as circunstancias o aconsellen, de trocar as estratexias de crecemento interno ou os procesos de fusión, por procesos de cooperación para acadar as vantaxes do gran tamaño, sen renunciar ás que proporciona o menor tamaño empresarial.

2.2.- O investimento e o financiamento nas sociedades cooperativas: estrutura, compoñentes e características

Os recursos financeiros das sociedades cooperativas galegas destínanse maioritariamente aos activos propios do ciclo de explotación ou actividade da empresa (75,57%), mentres o inmovilizado representa o 23,43%. En termos absolutos, o valor medio do investimento total é de 1.969.679,11 €, o que representa 13.353,15 € por socio.

Estas cantidades explícanse polo escaso tamaño das empresas de traballo asociado e polas poucas necesidades de dispoñer de activos materiais do resto de empresas que non se dedican a tarefas de produción.

Esta configuración da estrutura económica non ten por que supor un punto débil no conxunto de empresas, dado que vai depender da súa consolidación no mercado e do punto do proceso de crecemento empresarial no que se atopen.

Non obstante, obsérvanse determinadas situacións que, aparentemente, poderían estar xa nun estadio máis avanzado, en canto ao seu tamaño e actividade. É o caso de:

Algunhas sociedades cooperativas agrarias e de servizos que se limitan a realizar unha tarefa de intermediario entre os socios e o seguinte elo na cadea de valor do produto, sen dar ningún paso na procura de incorporar fases adicionais desa cadea de valor en beneficio da empresa, e da captación de maior parte de valor do produto final para os socios. É dicir, estase a perder a posibilidade de acadar a parte máis importante de valor engadido do produto.

Determinadas sociedades cooperativas, de traballo asociado, agrarias, de servizos, que están a realizar de xeito individual a mesma actividade, cando por proximidade e por homoxeneidade da súa base social poderían realizala conxuntamente.

En relación co volume dos investimentos no ciclo de explotación, a importancia do seu volume é considerábel, ao representar o 75,52% de activo total que, tendo en conta os seus compoñentes correspondérase cun 52,13% de debedores, un 33,14% de existencias, un 8,23% de tesourería e un 6,50% de

investimentos financeiros temporais. Porén a súa consideración é totalmente diferente en función da participación do socio no proceso empresarial. Así no caso daquelas sociedades cooperativas nas que os seus socios son ao tempo clientes da empresa, as cifras máis representativas serían as de debedores, mentres que cando se tratase de provedores¹¹ habería que prestar atención ao importe das cifras de acredores (cando sexan ambas as cousas o proceso complícase, ao afectar a relación socio–empresa as diferentes partidas do circulante a través do fluxo financeiro e real entrambos os dous).

Esta problemática é xeneralizada nas sociedades cooperativas, pois non poden ser tratadas como empresas capitalistas convencionais nas que os socios non participan da actividade empresarial. Neste senso, é preciso dotar a estas empresas das ferramentas financeiro-contábeis que faciliten, tanto internamente como externamente, o seguimento da participación do socio e a valoración de tal participación. De aí que a solución a diversos problemas, financeiros e de rendibilidade, pase pola elaboración e presentación de contas anuais nas que se detalle a actividade ordinaria, sendo o estado de tesourería fundamental neste senso, pois facilitaría o seguimento da participación do socio, o tempo que induciría ao desenvolvemento de estratexias de planificación financeira nestas empresas.

Na análise efectuada para cada unha das clases, detéctanse situacións extremas nas proporcións de tesourería, de existencias, ou de debedores, nembargantes é preciso ter en conta, ademais da participación dos socios, a elevada estacionalidade de determinadas actividades, así como o seu carácter de empresas intermediarias, que afecta non só ás empresas agrarias, senón tamén a determinadas sociedades cooperativas de servizos ou traballo asociado, condicionando grandemente o importe das partidas do circulante. De todos os xeitos, a axeitada planificación financeira evitaría determinados problemas de perda de rendibilidade por falta de previsión de determinados acontecementos totalmente previsíbeis en canto aos fluxos de fondos dentro da empresa.

En relación co financiamento das sociedade cooperativas galegas, cómpre ter presente algunhas particularidades que permiten entender a especial configuración da estrutura de financiamento. O capital social destas empresas ten carácter variable, pois aumenta e diminúe coa entrada e saída de socios. Para compensar a inestabilidade que provoca esta situación, a maior parte das súas reservas teñen carácter irrepertíbel, co que se pretende reforzar o financiamento permanente como garantía fronte a terceiros acredores, así como a permanencia da empresa no futuro, independentemente do cambio xeracional que se produza na súa composición social.

A análise xeral permite deducir dúas tendencias básicas:

Os recursos permanentes de que dispón a empresa son principalmente fondos propios (48,31% do financiamento total), entre os que o capital social representa o 41,71% e as reservas o 39,56%. Non obstante, o financiamento de acredores a longo prazo unicamente representa o 3,74% dos recursos totais. En consecuencia, son os socios os que financian maioritariamente a súa empresa, directamente

¹¹ Asímesa esta mesma consideración para os provedores de traballo (traballadores) a efectos da análise financeira.

no caso das achegas e, indirectamente, pola dotación a reservas. En termos absolutos as achegas ao capital son de 881.086,11 € por empresa e de 5.973,20 € por socio. Comparando esta última cifra coa de activo total por socio (13.353,15 €) obsérvase o efecto multiplicador da achega do socio na empresa.

De todos os xeitos, é necesario ter en conta que, a pesar de que nesta análise global non se detectan as diferentes políticas de distribución do excedente, a elevada porcentaxe das reservas permiten deducir certa inclinación cara á obtención de excedentes positivos e a súa distribución posterior vía retorno cooperativo, o que implica un exceso de renda sobre a xa percibida polos socios vía prezos ou salarios e/ou certa renuncia por parte dos mesmos as rendas presentes en aras da capitalización da empresa común.

No referente ao financiamento alleo a longo prazo, a escaseza de recursos deste tipo empregados polas sociedades cooperativas, pode ser explicado tanto pola reticencia dos socios a solicitalo, como pola reticencia das entidades financeiras a concedelo. Aínda que non se pode descartar completamente a primeira das hipóteses, a segunda si é un feito, pois en xeral as entidades financeiras esixen o cumprimento de determinadas condicións que no caso destas empresas resultan difíciles de acadar. Esta é outra das consecuencias do carácter de empresa de participación da sociedade cooperativas e da orientación cara ás empresas capitalistas convencionais do mercado financeiro en xeral, e das entidades financeiras en particular: as sociedades cooperativas, dende o punto de vista financeiro, operan nun mercado pouco próximo en canto á súa cultura empresarial e filosofía de traballo.

Con esta situación resulta preciso, tanto dende o propio movemento cooperativo como dende a Administración competente, artellar un sistema de instrumentos financeiro adaptados ás particularidades destas empresas, pois a análise de rendibilidade e risco empresarial non se debe realizar prescindido do seu carácter de empresas de participación.

Os recursos a curto prazo, recollidos na partida de acredores a curto prazo, representan o 47,95% do total de recursos financeiros. Esta cifra representa o financiamento alleo a curto prazo tanto de entidades financeiras e provedores externos, coma dos propios socios, na maior parte das empresas. Atópase, neste caso, a mesma dificultade de estudo que no xa comentado para os investimentos en circulante. Sería preciso, polo tanto, solicitar unha orientación, dende o punto de vista de entrega de contas anuais que incluíse a ampla desagregación das partidas, sobre todo das relacionadas co ciclo de explotación, tendo en conta de que nelas se recolle toda a operatoria e relación socio/empresa.

2.3.- Ingresos, gastos e excedentes das sociedades cooperativas

Os resultados das sociedades cooperativas teñen unha especial connotación dado o seu carácter de empresa de participación. Así, as normas legais diferencian claramente entre os resultados das operacións ordinarias cos socios, os resultados das operacións con terceiros e os resultados das operacións extraordinarias. Clasificación que está acorde coa orixe da actividade que xera este excedente e que, finalmente, condiciona a súa posterior distribución.

A pesar de todo isto, nestes intres a información oficial pública dispoñible, non se adapta a estas especificidades, mantendo a estrutura xeral abreviada recollida no plan xeral de contabilidade. A recente adaptación, en todos os ámbitos á Lei de cooperativas de Galicia, e a non aprobación aínda dunha adaptación do plan xeral de contabilidade ás sociedades cooperativas, poden ser os motivos que conduzan a esta situación. Por isto a análise realizada conta con esta importante limitación á hora de proceder ao estudo das particularidades destas empresas.

Partindo da cifra de ingresos de explotación de exercicio (100%), o compoñente máis representativo da conta de resultados das sociedades cooperativas analizadas son os gastos de explotación (98,02%). Trasladando esta información ao seu valor medio en termos absolutos, obsérvase como os ingresos de explotación acadan os 4.807.656,74 € por empresa e 32.592,81 € por socio, sendo os gastos de explotación de 4.712.648,71 € por empresa e 31.948,72 € por socio.

Nestes dous conceptos reflíctese a participación dos socios na obtención da parte das rendas que percibe vía prezos, pois no caso de ser cliente da cooperativa, a súa vantaxe en prezos estaría reduciendo a cifra de ingresos de explotación, mentres que cando a relación coa empresa sexa de provedor, o maior prezo vai incrementar a cifra de gastos de explotación¹². A redución nun caso da cifra de ingresos de explotación e o aumento no outro do importe dos gastos de explotación fan que estas dúas cifras, nas sociedades cooperativas sexan sempre moi próximas e, en consecuencia, o resultado de explotación moi reducido (1,98% respecto dos ingresos de explotación). Isto non quere dicir que as sociedades cooperativas non sexan empresas rendíbeis, unicamente significa que os socios xa percibiron vía prezos parte da súa renda, polo que o retorno final é por un importe residual¹³.

En canto aos ingresos e gastos financeiros, a súa proporción non é moi elevada (0,65% e 0,39% dos ingresos de explotación, respectivamente). Non obstante é necesario ter presente que nestes conceptos, están incluídos:

A percepción do socio, correspondente á partida de gasto, do xuro polo capital achegado, aínda que esta non sexa unha práctica habitual por parte destas empresas.

A participación da empresa en relacións de intercooperación mediante o investimento en participacións de entidades de grao superior que, de pagar un xuro por estas achegas, significaría un ingreso para a sociedade investidora.

Os ingresos e gastos derivados do endebedamento e o investimento a través de entidades financeiras.

12 Trátanse as sociedades cooperativas de traballo como provedoras. A diferenza atópase en que en lugar de estar incluído este concepto nos consumos de explotación estao nos gastos de persoal, sendo un e outro gastos de explotación.

13 A argumentación realizada pretende amosar a especificidade da conta de resultados destas empresas, pero tamén a escasa validez que neste caso tería unha análise de rendibilidade efectuada seguindo as mesmas técnicas que coas empresas capitalistas convencionais, pois os resultados a que se chegase non terían o mesmo significado.

Ademais da diversidade de conceptos incluídos baixo as partidas de ingresos e gastos financeiro xenéricas, é preciso facer tamén mención de que estes valores medios son pouco representativos, pola grande heteroxeneidade de empresas. Porén si é un feito a súa escasa proporción en case todas elas.

Toda esta información conduce á existencia dun resultado medio das actividades ordinarias, tanto cos socios coma con terceiros, positivo que representa o 2,23% dos ingresos, o que unido a unha proporción de resultados extraordinarios do 0,21%, supón un resultado do exercicio do 2,17%, feito que confirma a política mixta de distribución da renda os socios, vía prezos e vía retorno cooperativo, á marxe da posíbel existencia da renda financeira polo capital achegado, pois será considerada un xuro e non unha distribución do excedente.

A existencia destas dúas vías para a retribución ao socio ten tamén consecuencias nos impostos pagados polas sociedades cooperativas. Esta fórmula societaria goza de beneficios fiscais directos, consecuencia do seu fomento, expresado na Constitución e recollido na Lei fiscal de cooperativas, que se aplican atendendo á súa clasificación en sociedade cooperativa protexida ou especialmente protexida, coa consecuente redución do tipo impositivo que se vai aplicar. Esta resulta ser unha vantaxe para a creación de sociedades baixo esta fórmula xurídica, vantaxe que se acrecenta se se ten en conta que a retribución ao socio vía prezos reduce os excedentes do exercicio, importe sobre o que se aplican os impostos, é dicir, o importe dos impostos que se vai pagar en cada exercicio depende da política de prezos seguida pola empresa, que se acorda na asemblea xeral de socios.

En relación co valor engadido por estas empresas, realizada a súa obtención en virtude do establecido no plan xeral de contabilidade¹⁴, obtense un valor medio por empresa de 360.665,84 €. Nembargantes, polo propio método de cálculo empregado (o único posíbel cos datos de que dispón) e pola mestura de empresas, esta información debe tomarse coa prudencia precisa. En realidade, a maior parte das empresas intermedian entre o socio e o mercado e, en consecuencia, o valor que engaden, que vai estar en consonancia coa maior transformación que realizan, é mínimo. De todos os xeitos, a importancia deste proceso atópase en que é o socio quen máis valor achega ao produto, pero ese valor só pode materializarse mediante a venda do produto no mercado, sendo aquí onde a sociedade cooperativa intervén. Neste sentido, unha das preguntas que este tipo de análise non permite contestar é onde se atopan as barreiras polas que unha gran parte das sociedades cooperativas galegas non avanza na cadea de valor do produto.

No caso daquelas cooperativas que realicen actividades de transformación, o valor incorporado ao produto é estimábel: así, os datos obtidos nas distintas clases permiten afirmar que o valor engadido polas sociedades cooperativas de traballo asociado, dedicadas a actividades de industria e servizos, é moi superior ao obtido polas empresas que unicamente intermedian nas operacións realizadas polos socios.

14 Ver apartado 3.6 (Capítulo 3).

Ademais destas consideracións de tipo netamente económico, é preciso ter en conta que as sociedades cooperativas incorporan, na realización da súa actividade os valores adicionais relacionados coa participación, o desenvolvemento, a estabilidade e o mantemento do posto de traballo e da actividade nas explotacións e/ou empresas dos socios etc... que se analizan polo miúdo noutros capítulos.

3.- As sociedades cooperativas como vehículos de competencia en mercados abertos

As perspectivas empresariais das cooperativas pasan, nas actuais condicións de competencia acrecentada en escenarios cada vez máis globais, pola conquista e mantemento de sólidas posicións de mercado, que dependen dun amplo conxunto de variábeis.

Tratamos neste epígrafe unicamente dende a perspectiva económico/empresarial a posición das cooperativas en tanto que empresa no mercado. O papel, se cabe, máis decisivo das cooperativas como vehículo de integración/acceso ao mercado para os socios, así como o seu rol na regulación dos mercados, é a defensa dos socios fronte ás oscilacións cíclicas trátanse no Cap.XVI

3.1.- Natureza e tamaño das cooperativas e tamaño dos mercados

A natureza das sociedades cooperativas en canto empresas e así mesmo en relación coa diversidade de actividades que realizan non determina de seu particularidades respecto da súa forma de inserción nos mercados. Nada impide, se a asociación é numerosa e estendida, unha consolidada e vasta presenza en mercados moi amplos. Igualmente non hai condicionantes *a priori* para realizaren actividades de todo tipo, sexan cales foran os seus mercados.

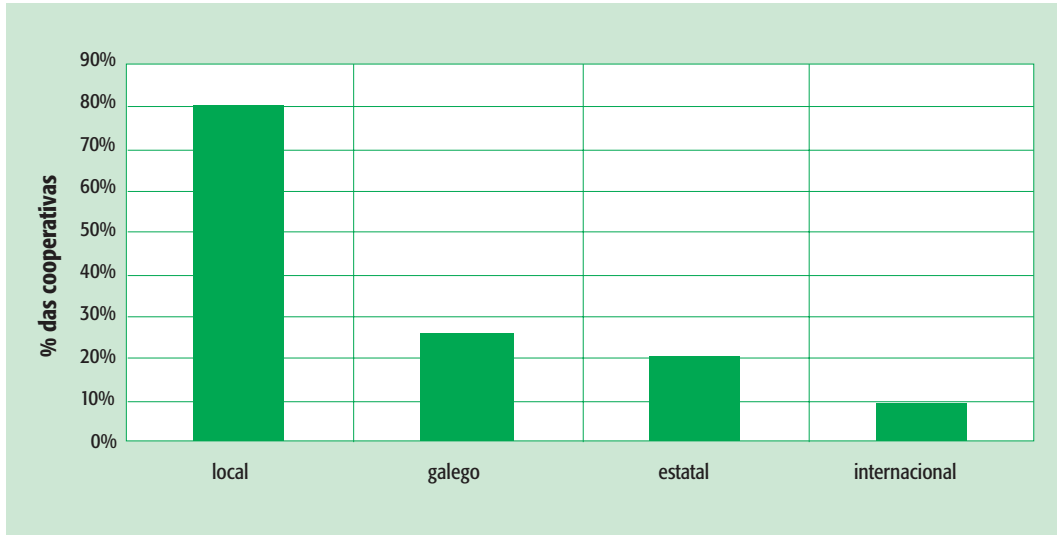
Non obstante, e máis en concreto, o tamaño empresarial condiciona a forma e as circunstancias de inserción. En xeral, se a cooperativa como fórmula asociativa agrupa a poucos socios, será máis común un nivel de facturación pequeno o que, segundo as actividades, implica pouco nivel de produción ou pouco volume de produtos e/ou servizos cos que intermediar. En consecuencia a sociedade cooperativa verá máis limitadas as súas posibilidades se os mercados de referencia nos que actúe están moi concentrados, e actuará, en calquera caso, en mercados reducidos o que, obviamente, non implica sempre, e necesariamente, dificultades.

Os datos ao respecto das cooperativas galegas presentan certa diversidade de situacións:

- a) O 80% das cooperativas declaran actuar nun mercado local ou provincial; o 26% no mercado galego; o 20% no mercado estatal e o 9% saen ao mercado internacional (a mesma cooperativa pode actuar en máis dun mercado) (GRÁFICO 5).
- b) A variedade de situacións, mesmo dentro da mesma clase de cooperativas, evidencia que son as circunstancias específicas de cada empresa en particular as que poden explicar a maior ou menor

presenza, a mellor ou peor posición: hai un número significativo de cooperativas agrarias, as que acometen actividades transformadoras, nos sectores do viño, lácteo e gandeiro, con presenza crecente nos mercados internacionais; así mesmo hai cooperativas con produtos ou servizos nos mercados internacionais entre as de traballo asociado ou transportes.

GRÁFICO 5: Mercados das cooperativas.



Fonte: Elaboración propia.

- c) Constatase, e non só nestes últimos casos, que a asociación cooperativa permite o acceso dos socios a mercados que doutro xeito serían inaccesíbeis.
- d) Se ben o dato non é indicativo do tamaño –mercados reducidos en tamaño non teñen por qué circunscribirse a un ámbito territorial– semella que unha parte das cooperativas galegas teñen as dificultades de integración nos mercados propias de moitas pequenas empresas

Por outra banda, as cooperativas teñen a posibilidade de utilización de fórmulas específicas de asociación/cooperación interempresarial acorde coa súa natureza: as entidades intercooperativas, cooperativas de segundo ou posteriores graos. A integración en cooperativas de segundo grao facilita mellores prezos no abastecemento e comercialización porque se beneficia de economías de escala, permite acceder a mercados máis amplos, posibilita servizos técnicos e de todo tipo comúns, facilita a súa innovación e o seu desenvolvemento, aumenta a súa capacidade competitiva en mercados ás veces dominados por grandes grupos privados, e incrementa e fortalece polo tanto a súa posición competitiva.

En Galicia, como temos examinado nos capítulos correspondentes, está aínda distante o pleno desenvolvemento das potencialidades da integración e asociación cooperativa, se ben nalgunhas clases ten alcanzado certo auxe¹⁵.

Por último, no relativo ao tamaño, o impulso aos procesos de fusión de cooperativas semella, nalgúns casos, necesario para evitar a existencia de cooperativas coa mesma natureza actuando nos mesmos ámbitos.

3.2.- Cambios no mercado e flexibilidade na adaptación das sociedades cooperativas

As oscilacións cíclicas forman parte habitual da dinámica das economías de mercado. Os mercados son, pola súa natureza, dinámicos e cambiantes, e a capacidade de adaptación das cooperativas a tales cambios marca a súa dinámica empresarial e, moitas veces, as posibilidades de supervivencia do proxecto.

A empresa cooperativa en canto instrumento ao servizo dos proxectos dos socios, e animada por móbiles que non se reducen á simple maximización do beneficio empresarial, pode desenvolver unha particular capacidade de adaptación ás variacións da situación económica e dos mercados e, ás veces, unha maior resistencia diante de conxunturas negativas cá empresa tradicional. A flexibilidade das cooperativas maniféstase en varios aspectos:

- a) As especificidades xenuínas dun tipo de empresas en que moitos dos clientes son, ao tempo, os seus propietarios, que as crearon como instrumento de sostemento das súas propias actividades individuais, o que implica máis compromiso e fidelidade coas mesmas –en comparanza con outro tipo de empresas en que a separación cliente/propietarios é habitual– e máis propensión a facilitar a adaptación a circunstancias conxunturais a prol dos comúns intereses a medio e longo prazo.
- b) No caso concreto das cooperativas en que os socios son ademais traballadores maniféstase as vantaxes específicas da autoxestión: a desaparición do antagonismo patrón-obreiro, que en calquera caso xera custos de control, substituído pola cooperación e o estímulo mutuo entre iguais, a existencia dun ambiente menos conflitivo e un maior interese por progresar e mellorar –a empresa é ademais unha vía de realización e dignificación persoal– confire máis flexibilidade e maiores marxes de manobra
- c) A flexibilidade en circunstancias de mercado difíciles apóiase na capacidade dos socios para aceptaren determinadas renuncias en aras da defensa do posto de traballo ou da continuidade da empresa que se contempla como garante e sostén da súa actividade empresarial individual. Igualmente, e polos mesmos motivos, a cooperativa ten áxil capacidade de reacción en conxunturas que esixen máis dedicación dos

¹⁵ Como temos visto nos Caps. IX e X o cooperativismo de segundo grao esta apreciabelmente desenvolvido entre as cooperativas agrarias e o 30% das cooperativas entrevistadas pertencen a algunha asociación cooperativa das existentes.

socios. Obviamente a capacidade de resistencia e reacción é diversa, dependendo dunha ampla casuística de variábeis como a implicación dos socios no proxecto, a importancia das actividades da cooperativa en relación coas actividades do socio, a taxa de desconto do futuro que aplique cada socio (que depende da rendibilidade agardada no futuro polos sacrificios presentes ou da idade), ou mesmo do peso doutras fontes de renda no contorno da economía familiar do socio, etc.

- d) Así mesmo as cooperativas presentan particularidades á hora de se adaptaren aos procesos de axuste, cando sexan necesarios en circunstancias de crise. Algunhas, polo seu papel de complemento das actividades dos socios, teñen que adaptarse aos cambios de circunstancias que lles afecten e, nese sentido, teñen pouca capacidade de anticipación aos cambios. E ás veces as cooperativas operan basicamente cos seus socios, con todos os seus socios e con todo o que acheguen os socios á actividade cooperativizada. Mais iso non lles impide totalmente acomodar a súa oferta ou demanda a contextos de recesión, de feito unha boa parte delas están a adaptarse decote ás baixas de socios de avanzada idade ou ao abandono da actividade doutros.

Nestes casos, e sen provocar conflitos, ou sen xerar unha heteroxeneidade perigosa –como a que se produciría de prescindir de realizar actividades cos socios ou cun grupo de socios, habitual nas empresas capitalistas convencionais– teñen ao seu dispor, a posibilidade de diferenciar as actividades por seccións. Por outra banda, nesas circunstancias, o mantemento das operacións co conxunto dos socios evidencia que as cooperativas “internalizan”, reparten máis, os custos das crises.

Non obstante, nalgunhas ocasións as limitacións nas operacións con terceiros non socios ou os límites a incorporación de traballadores non socios, comprensíbeis en tanto que motivadas para evitar a desnaturalización, poden obrigar a busca de formas específicas de adaptación ás oscilacións conxunturais. Por outra parte, ás veces a empresa cooperativa non se ve correspondida cunha actitude recíproca por parte de determinados socios con baixo nivel de implicación e compromiso: entregan máis ou menos cantidade de produto ou utilizan máis ou menos a cooperativa como fonte de abastecementos ou servizos en función das alternativas existentes no mercado nese momento, o que ten levado a formular a necesidade, en determinadas circunstancias, de regular a “exclusividade”, tamén como obriga do socio fronte á empresa común, o que xa se ten realizado con éxito en certas cooperativas.

Obviamente a capacidade de adaptación da empresa ao mercado está tamén condicionada polo tipo de clientes/provedores cos que se relacione. Nese senso hai situacións particulares, pero relativamente estendidas no mundo cooperativo e en particular entre as cooperativas galegas, de dependencia dun único cliente¹⁶. Tal situación, en tanto que se resolta en subordinación e falta de autonomía empresarial, expón en exceso a dinámica e a vida da cooperativa á evolución de circunstancias sobre as que apenas ten capacidade de influencia.

¹⁶ Están nesta situación un terzo das Cooperativas de traballo asociado (entre outras todas as do sector téxtil); tamén en situación similar, aínda salvando todas as distancias, están as pequenas cooperativas do sector leiteiro que concentran a oferta de leite para venderlla á industria privada transformadora; ou mesmo ás cooperativas de servizos sociais que xorden da externalización e contratación de determinados servizos cunha administración pública.

Con todo, e de acordo coas respostas das cooperativas entrevistadas, a estabilidade na carteira de clientes é común entre as cooperativas galegas: dous terzos delas consideran que a súa carteira de clientes é continua e non presenta variacións significativas, e só unha parte moi pequena das restantes admite a perda ocasional dalgún. Por último, no que se refire a variacións estacionais do mercado, recóñécense nun 58% dos casos.

3.3.- Calidade e innovación de produtos e servizos na sociedade cooperativa

A presenza no mercado consolídase e facilítase cando as cooperativas ofrecen produtos e servizos diferenciados, singulares, e de calidade. Ao respecto é determinante o feito de poderen dispoñer de marcas propias de calidade acreditada, así como a facilidade para coñecer e seguir de preto as tendencias da demanda e a flexibilidade para acometer as adaptacións, de produtos e de procesos, que as circunstancias requiran.

Respecto da diferenciación e calidade dos produtos os datos dispoñíbeis nas cooperativas galegas evidencian, doutra volta, a variedade existente e marcan os camiños para seguir:

- a) Conforme as respostas a nosa enquisa cerca do 50% das cooperativas deseñan políticas de calidade para os seus produtos, se ben só o 13% teñen iniciado o camiño para conseguir certificacións de calidade, mentres que outro 17% expresa a súa intención de inicialo proximamente. En conxunto o 60% manifesta o seu interese pola implantación de sistemas de xestión da calidade.
- b) A experiencia dun número significativo de cooperativas alenta sobre das vías posíbeis: constitúen, particularmente no sector agroalimentario como temos visto no capítulo correspondente, parte decisiva nas actividades dalgunhas das Denominacións de Orixe galegas máis acreditadas.
- c) Pola contra un número significativo de empresas, entre as que se atopan boa parte das anteriormente descritas con posicións subordinadas á demanda dun só cliente, non teñen no mercado marcas ou produtos propios diferenciados. A busca dunha posición máis consolidada require, onde sexa posíbel, unha estratexia de diferenciación.

Por outra banda as tendencias actuais da demanda oriéntanse, de forma crecente, cara a produtos que acrediten a seguridade no seu consumo e a sustentabilidade medioambiental nos seus procesos de produción. Poder garantir o control da seguridade e sustentabilidade en todos os procesos que levan o produto ata o mercado, en suma a “trazabilidade” dos produtos, semella cada vez máis determinante. Ao respecto, e con independencia do tratamento máis matizado que se realiza noutro capítulo¹⁷, pódese adiantar que moitas cooperativas, pola súa situación en estreita conexión cos procesos produtivos dende a súa orixe –particularmente no sector primario, pero tamén dende as cooperativas de consumo

¹⁷ Cfr.:Cap. XV.

especializado— teñen unha posición con apreciábeis vantaxes comparativas, que pode acrecentarse na medida en que amplíen o seu papel como entidades certificadoras. Tamén o seu papel na consecución de homoxeneización e tipificación de produtos, destacado no caso dalgúns sectores agrarios¹⁸, confírelles un destacado protagonismo neste ámbito. Nestes temas temos constatado ademais, unha sensibilidade crecente nas propias cooperativas: o 73% das entrevistadas fomenta a utilización de técnicas respectuosas co medio ambiente e o 60% manifesta o seu interese na implantación de sistemas de xestión ambientais¹⁹.

Neste terreo, entre os produtos diferenciados con demanda crecente atópanse determinadas producións tradicionais de carácter local, de oferta diseminada entre pequenos produtores ou artesáns, con boas perspectivas de demanda entre uns consumidores fieis —por hábitos e gustos culturais— aos produtos rexionais, e con crecente poder adquisitivo. Son produtos dunha elevada elasticidade renda na súa demanda, tenden a consumirse máis a medida que aumenta a renda, e as cooperativas, en canto fórmula asociativa que facilita a concentración da oferta, poden permitir, xa o están a facer nalgúns ámbitos, o acceso a mercados máis amplos e a obtención de mellores prezos de venda. A utilización das novas tecnoloxías da comunicación, como vimos presentes en boa parte das cooperativas, pode facilitar máis o proceso, sen excesivos custos adicionais.

Na estratexia de diferenciación de produtos cómpre destacar que determinadas cooperativas de servizos no sector comercial están a permitir aos seus socios, porque gozan de economías de escala, ofrecer máis produtos en catálogo aos seus clientes facilitando, xa que logo, a supervivencia en mercados con altos índices de concentración empresarial. Poden, nestes casos, converterse nunha fórmula flexible que permita conciliar as vantaxes do comercio de proximidade coa diversificación e amplitude da oferta, ao tempo que facilitan a xestión por parte do socio do seu negocio individual o que lle permite dedicar máis recursos, e tempo, á innovación.

Por último os datos das enquisas reflicten a variedade das cooperativas galegas á hora de acometer innovacións de produtos: hai un relativo dinamismo nun grupo de cooperativas, que teñen diversificado as seccións respecto das orixinais (son maioritariamente cooperativas agrarias), ou que teñen cambiado o seu produto conforme á evolución da demanda dos clientes (máis de dous terzos das cooperativas de traballo asociado); pero tamén hai continuidade, nos servizos e nos produtos ofrecidos, noutro grupo importante, ás veces limitadas polas servidumes dunha demanda única, ás veces condicionadas pola imposibilidade, que se analiza noutra parte, de acometer procesos de transformación; adicionalmente, hai determinadas cooperativas en que, dada a súa natureza, non procede tal disxuntiva²⁰.

18 Entre outros, cfr. Cap 3, Horta e flor, viño, fabricación de pensos, e gandería de leite e de carne

19 Se ben aínda só un cativo 2% teñen iniciado o proceso de obtención de certificación ambiental e o 15% teñen a intención de inicialo en breve.

20 Entre outras nas cooperativas de vivenda.

3.4.- As cooperativas fronte á competencia

No mercado a competencia obriga e as cooperativas non están á marxe, polo que procede interrogarse sobre as súas condicións de competitividade. E a resposta non pode, non debe, ser inmediata: as cooperativas son unha fórmula empresarial máis e, en canto tales, a variedade é a norma. En calquera fórmula empresarial, tamén nas cooperativas, a competitividade dependerá de variedade de circunstancias, da empresa e do sector en que actúen, e interesa, xa que logo, identificar as situacións e condicións concretas que determinan as posibilidades, o marco, de competencia real. Tanto máis en canto que unha perspectiva atinada debe estar animada por intencións normativas: nas circunstancias concretas qué deben facer as cooperativas para mellorar a súa posición.

Nalgúns dos epígrafes anteriores, e máis amplamente nas análises de cada clase de cooperativas realizadas en diferentes capítulos do presente Libro Branco, fóronse desgranando os máis importantes factores que condicionan a competitividade das experiencias cooperativas. Sen ánimo reiterativo, unicamente realizaremos ao respecto algunhas consideracións adicionais doutra orde:

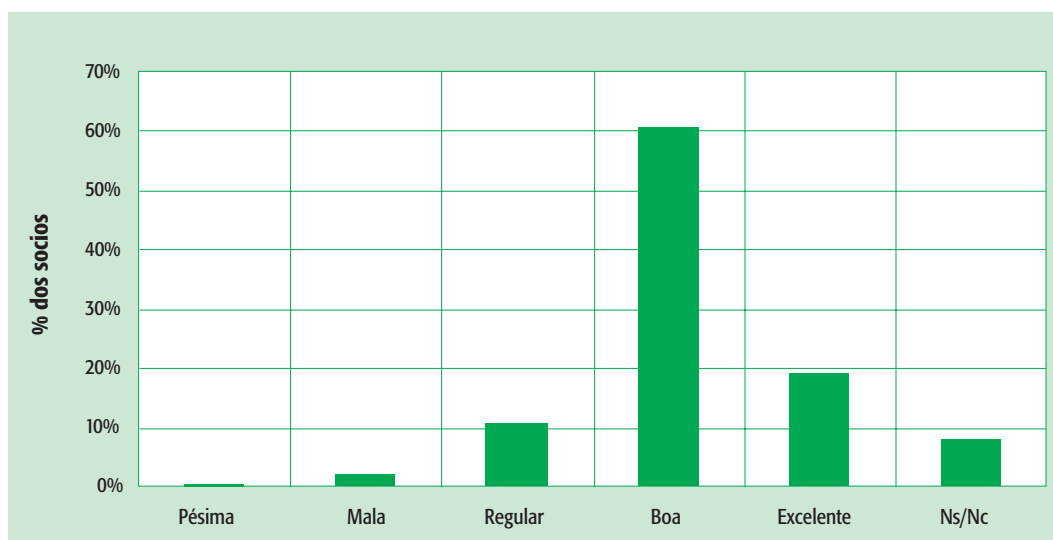
Nos mercados, é obvio que a concentración e o dominio de grandes grupos empresariais marcan as pautas e os límites da competencia, e moitas cooperativas afrontan a competencia en condicións difíciles, en sectores cun alto grao de concentración da actividade nas mans de grandes grupos empresariais, moitas veces detentadores de posicións comerciais de privilexio, que lles permiten impoñer gravosas condicións. A capacidade de influencia real da cooperativa nos mercados, a súa competitividade, depende en gran medida do grao de oligopolio dos mercados e do tamaño da empresa. As cooperativas de determinadas clases poden, mediante a agrupación, conseguir –eventualmente– suprimir/competir cunha gama de intermediarios, dende pequenos comerciantes ou intermediarios locais que operan no seu mesmo ámbito ata, no caso extremo, industrias privadas de relativo tamaño.

Xa que logo, a súa eficacia, mesmo a súa supervivencia, vai depender da capacidade de resistir á súa competencia (unha competencia que pode incluír prácticas de dumping difíciles de soportar por pequenas cooperativas). Obviamente o tamaño da empresa, a extensión e concentración cooperativa, a fidelidade e compromiso dos socios, a dotación de factores con que conte e a eficiencia na utilización dos mesmos, pode axudar, aínda que non garanta por si soa, a viabilidade do proxecto. Remitímonos, neste aspecto, ao exposto noutras partes deste capítulo.

Por outra banda nalgúns circunstancias pode haber “nichos” nos que se instalar as cooperativas. Semella certamente arriscado –sen entrar nunha casuística en exceso minuciosa– establecer regras xerais sobre os nichos de mercado ou características xerais dos posíbeis nichos, sempre haberá importantes excepcións e, por outra parte, dedicamos un capítulo ao tratamento das oportunidades emergentes concretas nalgúns sectores específicos, ademais do comentado nas análises de cada clase. Con todo, e sen pretensións de exhaustividade, pódense enumerar algunhas características das actividades en que, dada a súa natureza concreta e tipo de socios máis habitual, as cooperativas poden ter vantaxes comparativas:

- a) En zonas, produtos, sectores, segmentos, nos que non hai unha oferta/demanda concentrada. Particularmente en actividades locais ligadas, pola súa natureza ou por tradición, a un territorio e onde hai oferta/demanda atomizada.
- b) En situacións en que hai complementariedade, e non competencia, entre pequenas empresas e grupos industriais/comerciais transformadores/comercializadores aos que abastecen e para os que pode significar unha racionalización dos seus propios procesos: auxiliares na industria e construción, cooperativas que xorden da externalización e deslocalización de procesos antes centralizados, cooperativas que racionalizan o abastecemento e concentran a oferta para a industria ou o comercio, etc...
- c) En mercados de pouco tamaño nos que a grande empresa non pode beneficiarse de economías de escala.
- d) En actividades con deseconomías de escala onde, por tanto, non entra a gran empresa.
- e) En sectores intensivos en traballo.
- f) En servizos cun forte compoñente persoal
- g) Na provisión dalgúns bens público/sociais onde a lóxica de maximización do beneficio perde relevancia en aras de obxectivos de integración e benestar social.

GRÁFICO 6: Opinión comparada da cooperativa en relación con outras empresas do sector. Opinión dos socios da mostra.



Fonte: Elaboración propia.

- h) Obviamente cando xorden coa oferta/demanda garantida pola agrupación dos socios que desexan fórmulas de integración mercantil alternativas ás existentes.

Noutra orde, a opinión dos socios da mostra no tocante á competitividade das súas empresas reflicte unha situación relativamente satisfactoria: unha moi ampla maioría dos entrevistados ten unha imaxe boa ou excelente da súa cooperativa en comparanza coas empresas do sector que utilizan outra fórmula societaria.

3.5.- Imaxe, márketing e estratexias de mercado

O fortalecemento da posición no mercado con produtos e servizos diferenciados e singularizados fronte aos da competencia require da identificación destes por parte dos demandantes. Neste camiño ten especial relevo a obtención dunha imaxe propia e positiva da oferta cooperativa.

No mesmo marco, a elaboración dun Plan Estratéxico para o cooperativismo, en que se incardina a obtención de información para este Libro Branco, tense realizado unha enquisa de opinión a cidadanía galega, que tenta pescudar a percepción sobre das cooperativas asentada no imaxinario colectivo. Ao respecto dispoñemos dun avance dos datos entre os que destacan o pouco coñecemento por parte do gran público, con excepcións, do carácter cooperativo de empresas, marcas, produtos e servizos exitosos no mercado. Por conseguinte fica evidente un dos grandes retos neste terreo: a consolidación dunha imaxe de marca cooperativa, ás veces oculta pola prevalencia da imaxe das marcas específicas sobre a imaxe da empresa, que pode apoiarse en moitos elementos favorábeis, entre outros:

- a) na asociación da experiencia cooperativa cos recentes procesos de obtención de calidade en determinados sectores e particularmente no alimentario.
- b) na identificación das cooperativas, polo mesmo motivo, co desenvolvemento de procedementos de tipificación, homoxeneización e control, que aseguran a “trazabilidade” dos produtos e identifican, xa que logo, cooperativas con obtención de seguridade.
- c) na percepción do contido social da fórmula que determina que os seus beneficios se distribúan con máis amplitude. A “marca” cooperativa é vendíbel.
- d) tanto máis en canto se evidencie que parte dos resultados cooperativos se utilizan en beneficio da colectividade na que se asenta.

Para isto deberase superar certa identificación, herdanza do pasado en vías de superación, das cooperativas como fórmulas de “resistencia” de colectivos, ou sectores, desfavorecidos ou en crise e, por tanto, con dificultades para ofrecer servizos ou produtos coa calidade e a profesionalidade que o mercado require; ou o peso do fracaso de sonadas experiencias cooperativas no pasado, ás veces ampliadas polo eco dunha competencia interesada.

Na identificación e singularización do produto o recurso á autopromoción, isto é, á utilización de estratexias de márketing e nomeadamente da publicidade ten unha importancia cada vez máis decisiva. Conforme aos nosos datos é aínda un recurso pouco utilizado no movemento cooperativo galego, onde son excepción as empresas con axentes comerciais ou que utilicen de forma habitual os medios de comunicación para promocionárense e publicitárense. Sen dúbida variábeis como o tamaño, ou teren a demanda centrada nun único cliente, ou mesmo a propia natureza dalgunhas cooperativas que operan en exclusiva cos seus socios explican en boa medida a situación. Non obstante, tamén neste terreo, o recurso a fórmulas de intercooperación –que permiten abaratar custos, en publicidade e sistemas de comercialización e prospección de mercados– pode mellorar as posibilidades.

4.- O valor das cooperativas como empresas de participación

O cooperativismo implica o acceso á propiedade da empresa baixo dun réxime caracterizado pola participación do socios nas súas decisións e nas súas actividades. A participación –un dos valores identificativos do cooperativismo– ten consecuencias na dinámica empresarial. Os seus efectos teñen sido avaliados e recoñecidos como positivos dende todos os puntos de vista. Os paradigmas de motivación, de relacións industriais e empresariais confirman, baixo determinadas condicións, teórica e empiricamente, tal afirmación. E aí onde o cooperativismo como fórmula organizativa se ten adiantado as correntes actuais que defenden a participación como estratexia empresarial de calquera organización, como unha forma de aumentar a eficacia da estrutura. A nivel empírico os efectos dunha maior participación na eficacia ten sido obxecto de numerosas investigacións, entre as que, a título de resumo, destaca a realizada, en 1973, polo Departamento de Saúde Educación e Benestar de Estados Unidos, cuxas conclusións apuntan que en ningún dos casos analizados o esforzo por incrementar a participación ten producido un descenso, a longo prazo, da produtividade (United States Department of Health, Education and Welfare, 1973)

A participación opera en tres niveis diferentes: o da participación no senso político, que se refire á participación social na toma de decisións; o da participación nun senso máis profundo, no que carrega de implicación e compromiso dos socios cos obxectivos da sociedade, e inclúe participación económica e nos resultados, pero tamén que as decisións da cooperativa están vinculados cos intereses dos socios e viceversa; e, por último, nalgunhas cooperativas en particular, o nivel da participación laboral, que diferencia aquelas cooperativas en que participan os socios en canto traballadores – non en canto socios-clientes– e implica capacidade para tomar decisións sobre o propio traballo. No presente epígrafe cinguímonos a análise dos dous primeiros, tratando este último, pola súa especificidade, no capítulo correspondente ás cooperativas de traballo asociado.

4.1.- Participación no goberno da organización: a xestión empresarial

A participación, referida á toma de decisións na cooperativa, pode presentar dúas variantes:

- a) Modelo participativo: os socios e traballadores toman as decisións sobre organización do traballo, produción, investimentos, etc. Todas as resolucións sobre a xestión e o control da empresa son asumidas directamente polo conxunto dos socios, que non delegan o seu poder en ningún órgano nin persoa, á marxe do cumprimento das prescricións formais. É frecuente, como temos visto, nas empresas de moi pequeno tamaño²¹.
- b) Modelo representativo: as decisións son competencia dos directivos, os socios achegan os seus produtos, a súa demanda e/ou o seu traballo e piden contas e controlan a xestión. Dentro deste modelo poden darse varias posibilidades: a dirección efectiva recae ben nas mans dun xerente contratado, ben nas mans dun socio ou dun grupo de socios —o Consello Reitor— ou ben é compartida entre aquel e este(s). Aínda noutros casos existen servizos de profesionais externos á cooperativa que realizan o traballo administrativo, fiscal e contábel e, ás veces, de asesoría, e teñen influencia na toma de decisións, en moitas materias nucleares da xestión.

A participación na xestión require cultura e formación técnico-empresarial. Por conseguinte o nivel formativo e de preparación dos socios determina un primeiro marco de posibilidades de alcanzar unha xestión empresarial axeitada. Ao respecto nas cooperativas galegas, os datos dispoñíbeis procedentes da enquisa de opinión realizada entre unha mostra significativa de socios, por clases reflicte a formación dos mesmos atendendo ao seu nivel de estudos regrados: cerca dun 60% deles non excede os estudos primarios e menos do 10% ten cursado estudos universitarios nos diferentes niveis, e aínda as diferenzas segundo as clases de cooperativas son notorias²².

É neste terreo onde o esforzo realizado e a práctica real das cooperativas téñenas convertido en escolas de formación empresarial para moitos socios²³. Porque diante da necesidade de articular mecanismos de formación axeitados para cubrir as necesidades, tanto máis en materias distantes das actividades cotiáns de boa parte dos socios —financiamento, organización da produción, dirección e xestión, cultura organizativa, funcionamento e estratexias nos mercados etc.— e para as que non teñen un background previo, teñen realizado achegas substantivas.

Nese sentido o esforzo realizado polas cooperativas galegas debe ter continuidade con, se cabe, máis impulso: de acordo cos datos dispoñíbeis hai aínda un grupo de cooperativas, próximo ao 25%, que non teñen celebrado cursos de formación e no 30% do total a participación dos socios nos cursos é baixa²⁴. Adicionalmente o esforzo debe dirixirse non só ao incremento da participación senón tamén á diversificación dos contidos formativos: en máis do 50% das cooperativas entrevistadas non se teñen tratado materias decisivas como a organización cooperativa, a problemática empresarial do sector ou as novas tecnoloxías.

21 Particularmente nas cooperativas de traballo asociado. Cfr.: Cap. 4

22 Obviamente unha boa parte dos socios con estudos universitarios concéntranse nas cooperativas de ensino.

23 É de xustiza remarcar, neste sentido, o papel das asociacións de cooperativas, así como o das organizacións sindicais e empresariais, promotoras de gran parte dos cursos.

24 No 42% é media e no 18% é alta.

Un segundo nivel de responsabilidade, ás veces alternativo, na xestión, correspóndelle ao Consello Reitor (no seu caso ao seu presidente). E tamén aquí a pesar de que as carencias de formación regrada son comúns —un 46,3% dos membros non exceden os estudos primarios (un 36,2% no caso dos presidentes) e só un 17% con estudos universitarios (un 20% dos presidentes)²⁵— a motivación e as actitudes de moitos directivos teñen transformado as súas aptitudes, convertendo a necesidade en virtude.

A terceira posibilidade para a xestión é a utilización dun xerente profesional. Dispoñen dun o 47% das cooperativas entrevistadas e adoitan ser persoas novas —a idade media non excede os 41 anos —con estudos universitarios— no 52% dos casos— e certa experiencia acumulada na xestión (cunha media de permanencia no cargo de máis de 7 anos). Sen dúbida o tamaño da empresa cooperativa dificulta/imposibilita as posibilidades de contratación de persoal capacitado, nas condicións de mercado, para esa boa parte das empresas máis limitadas á hora de levar unha xestión profesional. Tamén aquí a colaboración das asociacións cooperativas ou a utilización de entidades de intercooperación na prestación de servizos técnicos diversos, e mesmo asesoría xerencial, tenta paliar, na medida das posibilidades tal limitación.

Por outra parte e como temos adiantado, no modelo de xestión participativa que temos denominado representativo, pode darse a confluencia na xestión de órganos e persoas diferentes —xerente, Consello Reitor e presidente— que deben articular un sistema competencial de asignación de áreas de decisión que pode ter influencia na dinámica empresarial. Neste eido a división de responsabilidades directivas guíase por determinadas pautas no común das cooperativas galegas: as actividades de representación da cooperativa e de relación cos socios é maioritariamente levada a cabo polo presidente, da planificación encárgase maioritariamente o Consello Reitor, e a xestión administrativa está en xeral compartida entre o xerente e un organismo externo (asesoría), así como as áreas de compras, vendas e persoal. Non obstante os datos revelan, en certas cooperativas, unha asignación de roles compartidos entre xerente e os órganos representativos en materias de xestión ordinaria: administrativa, compras, vendas e persoal.

CADRO 1: Reparto das áreas de decisión.

Áreas de decisión	Presidente Nº cooperativas	Xerente Nº cooperativas	Consello Reitor Nº cooperativas
Representación	59	16	7
Relación cos socios	43	29	22
Planificación	19	23	38
Xestión administrativa	13	29	8
Xestión de compras	16	26	8
Xestión de vendas	11	23	9
Xestión de persoal	19	26	16

Fonte: Elaboración propia.

25 E subliñábel unha idade media relativamente baixa, 40,1 anos, entre os membros dos Consellos Reitores.

No terreo da xestión o especial reparto da propiedade e o carácter participativo peculiar da fórmula cooperativa poden introducir particularidades. As cooperativas están a utilizar, e deben proseguir, instrumentos que permiten articular participación e eficiencia. É aí onde o denominador común de moitas empresas exitosas pode achegar elementos de reflexión sobre os códigos de conduta a seguir: debate e establecemento de valores compartidos que sirvan de referencia; fixación das reunións grupais nos distintos ámbitos; exemplaridade na dirección, que debe contemplar a participación como un valor e compromiso permanente e debe impulsar unha atmosfera que a favoreza; establecemento do grao de compromiso na organización, con mecanismos de reparto da información e tamén da autoridade; compromisos en materia de formación, e, por último, definición do nivel de obrigatoriedade ou voluntariedade do sistema (Morales Gutiérrez, A., 2002).

Así mesmo o modelo cooperativo ofrece a posibilidade de establecer mecanismos xerárquicos claros e unha distribución competencial expresa e consensuada, que evita rixideces e falta de dinamismo na toma de decisións, e impide situacións singulares de colisión de xerarquías cando as decisións da xestión empresarial ordinaria se refiren as operacións da empresa cos seus propietarios.

En calquera caso, a separación entre quen é formalmente propietario da empresa e quen decide na práctica cotián da mesma, imponse en calquera tipo de empresa a partir de certo tamaño. Neste sentido os axentes cualificados consultados afirman que en procesos de produción complexos, cando a cooperativa avance na integración vertical e estenda as súas operacións de transformación e comercialización, a xerarquía é necesaria e a participación na xestión diminúe. Tanto máis na medida en que os socios serán máis propensos a opinar dos asuntos que estean máis próximos á actividade produtiva das súas empresas, e menos na medida que os asuntos traten de actividades máis separadas daquela. Quizais por iso, como se ten analizado noutros capítulos, a participación tende a decaer en determinadas cooperativas consolidadas e con éxito empresarial.

Nesas circunstancias e clave a posición duns directivos que deben estar estimulados para a supervisión eficiente e a innovación. As cooperativas están a utilizar sistemas flexíbeis de incentivación, que permiten evitar a oposición entre xestores e socios, ao tempo que axudan a resolver un dos problemas tópicos analizados pola Teoría da Axencia: as diferenzas de obxectivos entre os directivos da empresa — nomeadamente o xerente²⁶— e os obxectivos dos socios (Lejarriaga, G. 2002), son un problema común que poden darse en calquera sociedade anónima en que o xerente ou o staff directivo non son accionistas.

Ademais unha boa parte das actividades das cooperativas concéntranse en sectores maduros, nos que o groso da produción do sector non son produtos novos para os que a innovación de procesos e o monopolio tecnolóxico vaian ser claves na competitividade e na obtención de renda. Nesa medida e nese terreo, de existiren dificultades para a innovación de procesos nalgunhas cooperativas, non tería consecuencias especialmente graves. Eventualmente onde o dinamismo pode repercutir máis é no eido da xestión financeira e, sobre todo, no eido comercial nunha dobre dirección, na diversificación de produtos

26 Pode darse o problema nalgúns casos especiais co Presidente e algún membro do Consello Reitor

comercializados e na capacidade para ampliar ou cambiar de mercados. Velaí, como veremos noutras partes, algúns dos camiños das alternativas.

Por último o nivel de implicación dos socios na xestión e dirección varía en función da clase e actividade da cooperativa, en tanto que pola súa natureza, ou pola importancia das actividades da cooperativa en relación coas actividades do socio, en moitas non son previsíbeis altos graos de inxerencia na xestión.

4.2.- Participación, compromiso e dinámica empresarial

A participación do socio cooperativista na empresa ten, como temos adiantado, unha segunda dimensión: é participación entendida como implicación e compromiso cos obxectivos da sociedade, incluíndo a participación económica nos beneficios; tamén implica que as decisións da cooperativa están vinculadas cos intereses dos socios e viceversa. Por conseguinte a dinámica empresarial vai depender, así mesmo, das prácticas e situacións concretas relativas a estes aspectos²⁷.

Con carácter xeral a cooperativa é unha asociación de persoas con intereses económico–sociais comúns. A súa forza e o seu valor como fórmula radica na adscrición voluntaria, na comunidade de intereses e na unidade entre os socios que se explicita coa constitución da sociedade. Por conseguinte, o nivel de compromiso coa empresa é, *a priori*, forte en comparación con outro tipo de sociedades.

Sen dúbida o nivel de compromiso depende, como xa temos comentado, de variedade de factores: do nivel de formación dos socios, dunha axeitada planificación da viabilidade sociolóxica e económica da empresa na fase constituínte, da existencia dunha dirección participativa e da existencia de pactos organizativos claros e ben definidos, etc... En suma son todos eles elementos que contribúen á identificación simbólica e de valores dos socios con respecto á empresa cooperativa como proxecto. E son o mellor garante do compromiso en tanto que redundaran en máis satisfacción, menos conflito, e máis adaptación dos intereses individuais aos colectivos.

Neste eido tamén o modelo cooperativo ofrece solucións. Así, hai ocasións en que a consecución dos obxectivos empresariais pode requirir da utilización de sistemas de incentivos que discriminen aos socios en función dos distintos graos de compromiso. Poden ser incentivos de variada natureza, en función das actividades e das clases de cooperativas: en prezos, primas, contratos e estímulos para diferenciar as compras ou vendas dos socios, en salarios e condicións laborais, etc... Mesmo ás veces, particularmente cando leva aparelado a capitalización da empresa en detrimento dos retornos, dos prezos aplicados aos socios, ou solicitando novas achegas non lineares, poden levar á creación de seccións con autonomía de xestión.

27 Sobre o valor da participación na súa dimensión social Cfr.:Cap.XIII

Tamén a consecución dos obxectivos empresariais pode determinar o establecemento de sistemas de coerción, disciplinares e mesmo de sancións, para evitar aquelas condutas con consecuencias negativas e, ademais, perturbadoras da cohesión.

Nestas circunstancias os resultados finais do proceso dependerán, entre outros, dos ritmos do mesmo, do consenso alcanzado, da claridade do sistema a aplicar, do grao de equidade na aplicación de incentivos e sancións e, en suma, da axeitada implementación entre os diferentes grupos que compoñen a organización. Mais tamén aquí, reiteramos, o modelo cooperativo evidencia dispoñer de instrumentos que permiten reforzar o compromiso cando a cooperativa, en dinámica, dá resposta aos intereses dos socios, mesmo aos heteroxéneos²⁸, evitando que estes actúen como factor limitante dos cambios²⁹ ou como factor de xeración de agravios comparativos desencadeante de conflitos.

Por último, xa o temos adiantado, o modelo ofrece alternativas que garanten a solución positiva do problema da “exclusividade”, relacionado coa fidelidade de determinados socios na entrega ou compra de produtos ou servizos a cooperativa que alternan, en función das circunstancias do mercado, con operacións con axentes externos (Mozas Moral, A., 2000).

28 Uns intereses que poden acontecer na vida de calquera empresa, por factores moi diversos: expectativas, idades, etc.

29 Como ocorre en moitas empresas obrigadas, en aras do mantemento da unidade, a limitarse nas súas actividades e actuacións ao mínimo denominador común aceptado por todos os socios.