

MUNDO RURAL, COOPERATIVISMO Y COMPETITIVIDAD

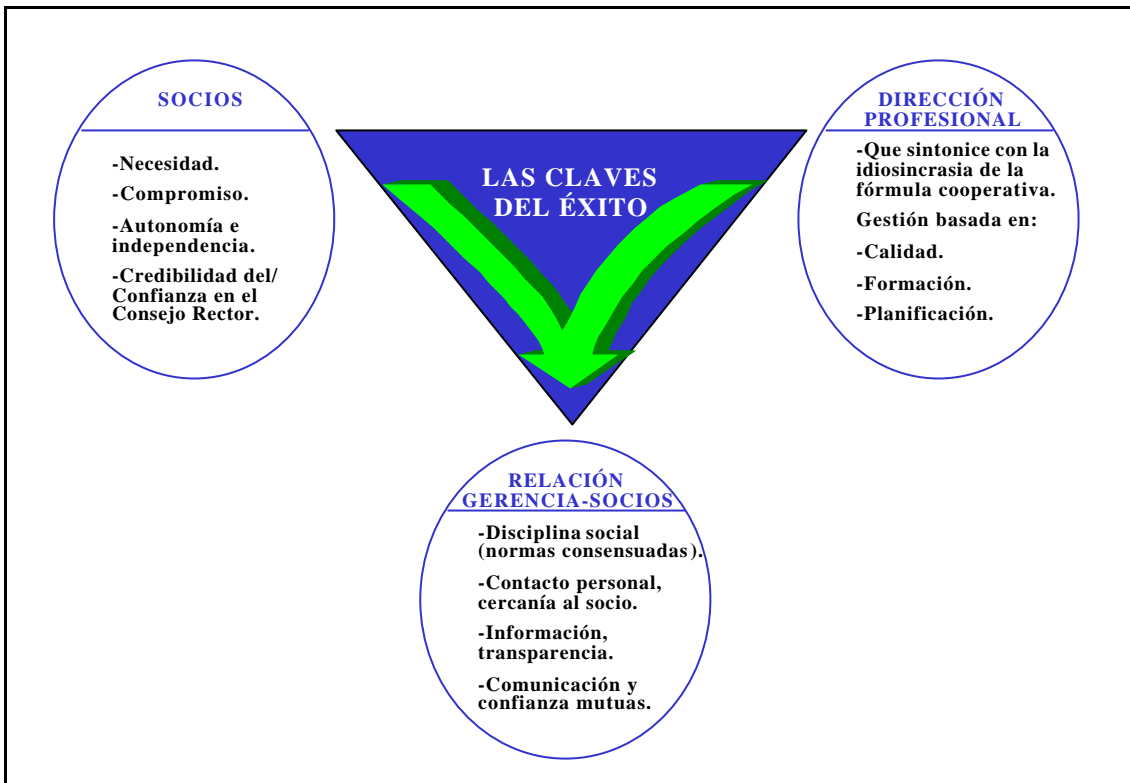
Alfonso VARGAS SÁNCHEZ
Catedrático de Organización de Empresas
Universidad de Huelva

Es ampliamente reconocido que las empresas de economía social, entre las que destacan las sociedades cooperativas, son fórmulas eficaces para dar respuesta al problema de la creación de empleo, sobre todo en zonas desfavorecidas y en situaciones de crisis económica, dado su carácter anticíclico, y ello con mayor participación del socio.

Las características de las sociedades cooperativas hacen que sean consideradas instrumentos útiles para acometer políticas de desarrollo económico y social en comunidades locales, pero ello pasa por una gestión eficiente de las mismas como organizaciones empresariales.

En el medio rural, las sociedades cooperativas agrarias son, en muchos casos, el núcleo de la vida económica del municipio o de la comarca, que gira, en buena medida, en torno a ellas. No es aventurado afirmar, por tanto, que el desarrollo del mundo rural está significativamente vinculado a la capacidad competitiva de las empresas cooperativas que en él operan, fundamentalmente en el macrosector agroindustrial. Entre ellas existen casos modélicos, de los que pueden extraerse enseñanzas muy enriquecedoras. De sus trayectorias, de sus vivencias, de sus mejores prácticas puede aprenderse mucho, en un ejercicio de lo que técnicamente se conoce como *benchmarking*.

Desde este empeño, y a través del análisis de una serie de experiencias cooperativas de reconocido éxito, hemos inducido un modelo normativo con una serie de elementos claves para el éxito de estas sociedades cooperativas, ligados a las características de los socios, de la gerencia profesional y de las relaciones entre ambos polos de la organización. Estos pilares (tres) se muestran en la siguiente figura.



Fuente: Elaboración propia.

Aunque todos estos elementos son de carácter interno, ello no es óbice para reconocer también la existencia de ciertos factores externos que, aunque fuera del control de la sociedad cooperativa, también pueden ser relevantes a la hora de explicar el desempeño de la empresa, como la evolución y estructura del sector, los apoyos institucionales (de las administraciones públicas) y las ayudas recibidas. No obstante, nos centraremos en los expresados en la figura, dado que sobre ellos es posible incidir directamente.

Con relación a los socios, el éxito parece pasar por una situación de necesidad que les lleva a asociarse y a adquirir un fuerte compromiso con la cooperativa. Ello debe ir unido a la plena autonomía e independencia del Consejo Rector a la hora de tomar las decisiones, con imparcialidad y profesionalidad, lo que le proporcionará credibilidad y la confianza de la base social, al percibir ésta que sus intereses se anteponen a cualquiera otros.

La dirección profesional tiene que ejercer sus funciones teniendo siempre presente la naturaleza singular de estas empresas, para lo cual deben conocer y sintonizar con las peculiaridades del cooperativismo. Su modelo de gestión estará sustentado en la calidad (en especial del producto), la formación (de empleados y de socios) y una buena planificación, tanto a corto plazo (centrada en la campaña y la comercialización de la producción) como a medio y largo plazo (sobre todo de carácter económico-financiero).

La relación entre estos dos polos (socios y gerencia) se debe fundamentar en los siguientes principios: una estricta disciplina social sobre la base de unas normas consensuadas con los socios; un estilo de dirección caracterizado por el contacto personal y la cercanía al socio, la información, la transparencia, la comunicación y la confianza mutuas.

Sobre esta base, existen evidencias suficientes para señalar como principales causas de los fracasos de este tipo de empresas: el escaso compromiso de los socios, una dirección no profesional y una inadecuada interpretación de los principios de la cooperación, o incluso la falta de aplicación de algunos de ellos (como ocurre con el infrutilizado principio de cooperación entre cooperativas, cuya puesta en práctica contribuiría a paliar la atomización y el reducido tamaño de la mayor parte de estas empresas, que limita severamente su competitividad). Por consiguiente, si se corrigen esas tres debilidades principales, nada impide de antemano que las sociedades cooperativas puedan ser empresas excelentes.

A partir de este esquema general, trataremos de ejemplificar algunos de estos factores críticos a través de dos experiencias paradigmáticas localizadas en la provincia de Huelva: la Sociedad Cooperativa Andaluza Santa María de la Rábida (CORA, la mayor empresa fresera de Europa) y la cooperativa ganadera OVIPOR.

Necesidad y compromiso de los socios

CORA, constituida el 26 de mayo de 1982, es el resultado de la escisión de la Sección Territorial de Palos de la Frontera de la preexistente y fracasada sociedad cooperativa “Costa de Huelva”. Ante la falta de otras alternativas para ganarse la vida, los productores freseros se aferraron a la cooperativa como su tabla de salvación. Esta necesidad generó un fuerte sentimiento de compromiso e identificación con la empresa, que hizo posible superar los muchos obstáculos que encontraron en su camino, un camino que tuvieron que ir haciendo al andar, parodiando al poeta Antonio Machado, y aprendiéndolo apresuradamente. Estas circunstancias, unidas a un producto realmente único, el dimensionamiento de la cooperativa (con un volumen de producción muy superior a cualquier otra de su entorno) y el haber sabido prestigiar la marca “Fresón de Palos” en los mercados nacionales e internacionales, generando una demanda que tiraba de la producción de fresones, que se incrementaba año tras año, pueden explicar el éxito sobresaliente de esta experiencia cooperativa.

La abundancia de medios y las perspectivas halagüeñas no siempre conducen al éxito. Sin esos recursos y sin esas expectativas también se pueden alcanzar buenos resultados. En ocasiones, la visión y la voluntad de un grupo reducido de personas son el auténtico germen de un proyecto sólido, que va ganando adeptos y se desarrolla a lo largo del tiempo. Así ha ocurrido con la Sociedad Cooperativa Andaluza OVIPOR, creada en 1990¹ con el fin de concentrar la producción de los pequeños ganaderos de las deprimidas comarcas onubenses del Andévalo y la Sierra, para, de este modo, poder comercializar el producto en mejores condiciones y acceder a nuevos mercados. La posición dominante de tratantes e intermediarios impedía una comercialización más ventajosa para el productor, que, aislado, asistía a caídas de precios y a situaciones especialmente duras en los años de sequía.

Una vez más, se cumplió la máxima de que los tiempos de crisis son favorables para el impulso del asociacionismo, si bien ejemplos como estos nos demuestran que cooperativismo no es sinónimo de pobreza, sino de repartir mejor (de forma más equitativa y solidaria), y que la cuestión está en el montante a repartir.

¹ Resultado de la transformación de la Sociedad Agraria de Transformación “Corderos Precoces de Huelva” (COPREONUBA), constituida en 1981.

Liderazgo

En el sector fresero onubense, el tránsito de una experiencia fracasada (la cooperativa comarcal “Costa de Huelva”) a una experiencia con un éxito sin precedentes (CORA) se debió, en buena medida, al liderazgo carismático de una persona, su gran artífice, que ocupó la gerencia de la empresa desde su origen hasta su marcha en 1994: D. José Luis Gutiérrez. La visión del Sr. Gutiérrez era muy clara, y en ella creía firmemente. Así lo transmitía en todas sus manifestaciones, orales y escritas, públicas y privadas, dejando su impronta ante propios y extraños. Fue un precursor, por su capacidad de ir por delante de los acontecimientos. Con el paso de los años, con mucha perseverancia y diálogo con los socios, con un gran esfuerzo de explicación de su proyecto, buena parte del mismo se hizo realidad².

OVIPOR es otro ejemplo de un liderazgo con un papel claramente protagonista: el de su actual Presidente, que lo es desde 1993: D. Agustín González, socio fundador y anteriormente gerente de la cooperativa. Su huella, la impronta de su personalidad, es patente en la empresa.

En definitiva, detrás de las experiencias cooperativas más sobresalientes nos encontramos con un gran líder, con una persona proactiva, o sea, con una clara visión de hacia adonde debe encaminarse la organización, y con capacidad para “tirar del carro”, uniendo voluntades en torno a sí y a sus ideas; con una persona que está plenamente identificada con el proyecto cooperativo, que ama aquello que está emprendiendo, que irradia su ilusión y convencimiento. Son líderes culturales y estratégicos a la vez.

Calidad

Desde sus comienzos OVIPOR ha tenido claro que sus socios tenían que producir aquello que el consumidor demanda, con un patrón de calidad definido por el mercado. A tal fin, existen unos reglamentos internos para definir claramente la materia prima y el producto final, así como las condiciones necesarias para obtenerlo, con un concepto multidimensional de la calidad:

- Calidad organoléptica: las canales tendrán un color, olor, sabor y textura característico y deseable por el consumidor.
- Calidad nutricional, que estará dentro de los límites marcados por el Código Alimentario Español.
- Calidad funcional: la caducidad, el envasado, el etiquetado y el nivel de elaboración darán respuesta a las exigencias actuales de los consumidores.

Para lograr la calidad deseada, su esfuerzo se ha orientado a fijar criterios de raza, alimentación y manejo comunes para todos los socios, con el fin de conseguir un producto homogéneo que se adapte a la demanda del mercado. Asimismo, el precio de liquidación al socio varía en función de la calidad del producto aportado por éste. Como resultado, la cooperativa ha logrado mantener la confianza de sus socios y proyectar una imagen de seriedad hacia el exterior.

² También hubo planes frustrados, por supuesto, sobre todo sus proyectos de impulsar la intercooperación para la adquisición conjunta de *inputs* (central de compras) y para ordenar la comercialización.

Asimismo, otros aspectos destacables en la gestión de esta empresa son: su continua participación en proyectos de I+D, en colaboración con la Administración autonómica, y en proyectos de intercooperación, con otras sociedades cooperativas.

Formación

CORA contó desde sus inicios con una sección para la formación, denominada “Aula”. Igualmente, la actualización de la formación de sus trabajadores y socios es otro de los ejes de la gestión de OVIPOR.

Planificación

OVIPOR es una empresa en la que su gestión va más allá del día a día, que se prepara para ganar el futuro que desean para su cooperativa: el futuro no se espera, sino se apuesta por él. En estos momentos está en curso el Plan de Inversiones previsto para el período 2003-2005, en el que se contemplan, entre otras, las siguientes actuaciones: un centro de tipificación de corderos, un cebadero de terneros, un centro de recogida y clasificación de ovejas y cabras viejas, un centro de cría de cabritos, mejoras en la sección de piensos (sobre todo la instalación de baterías de silos de piensos terminados a granel). También se desarrollará la ganadería ecológica.

Este Plan se ha diseñado bajo la premisa de que “nuestro objetivo deberá ser, no tanto un crecimiento grande del volumen de negocio, sino una mejora de nuestra actividad y nuestra rentabilidad actual, que permita dar un buen servicio a los socios y una mejora de nuestra gestión”, haciendo más patente la “diferencia entre los ganaderos que forman parte de OVIPOR y el resto no integrado”. Se considera que ésta es la forma de garantizar el crecimiento futuro y la estabilidad de la empresa y de sus socios.

La política establecida para la financiación de estas inversiones prevé unas cantidades fijas por reproductor durante cuatro años, en el caso de los centros ganaderos. En lo que se refiere a las baterías de silos de piensos a granel, y en base a una previsión de ventas a cinco años, se prevé la imputación al precio del coste de amortización por kilogramo. Asimismo, dentro de esta política financiera se ha adoptado el criterio, en las secciones de ganadería, de deducir un cierto porcentaje de las ventas como beneficio empresarial, dotando así a la cooperativa de mayor estabilidad en sus finanzas y también de mayores recursos para acometer nuevos proyectos comerciales.

También se van a introducir algunos cambios, con vocación de permanencia, en la política de recursos humanos. En concreto, para los responsables de la administración y de las secciones, tanto en el primer como en el segundo nivel, sus salarios tendrán un componente fijo y otro variable, ligado este último a la evolución de la empresa y a objetivos. En cuanto a las actividades de distribución y comercialización, la pretensión es que todos los gastos sean de carácter variable, mediante trabajo a comisión, facilitando a los empleados los recursos financieros precisos para la adquisición de vehículos u otros medios necesarios para el desempeño de tales actividades.

Las grandes líneas definatorias de su política comercial son: consolidación de las ventas de carnes frescas y productos derivados del cerdo ibérico; potenciación de la marca

OVIPOR; comercialización basada en la calidad³, salubridad y trazabilidad de los productos, así como en el esmerado servicio al cliente y la solvencia como empresa.

De hecho, para potenciar y armonizar las acciones comerciales de la compañía, en 2003 se creó por primera vez la figura del Director de Comercialización, contratando a una persona especializada y con dedicación plena a la función comercial de la misma. En este área, la orientación de la empresa es clara: “En OVIPOR tenemos los gustos y demandas del cliente como el centro de nuestra actividad. En este sentido, sólo queremos ser reconocidos por productos naturales, con altos estándares de calidad y manufactura respetuosa con el medio ambiente. Creemos que éstas son las cualidades que resumen nuestra misión”.

En el caso de CORA, la planificación comercial fue un aspecto que marcó el carácter pionero de esta cooperativa en su sector. El uso agresivo del marketing, incluyendo las relaciones públicas⁴, fue otro de los rasgos sobresalientes de su gestión: campañas de publicidad en televisión y en otros medios, patrocinio de un yate que participó en regatas importantes, concesión de exclusivas para la comercialización en mercados europeos, la incorporación a la cooperativa de segundo grado de ámbito nacional “Anecoop” (el primer exportador de frutas y hortalizas del país), etc.

En el número 63 de la revista técnica de alimentación *Alimentec*, correspondiente a Junio-Julio de 1988, puede leerse que esta cooperativa “ha protagonizado en un corto espacio de tiempo una consolidación sin precedentes. Todo ello gracias a una meticulosa política de comercialización que incluye más de 100 puntos mayoristas en el mercado interior y una distribución por transporte aéreo y terrestre que cubre desde Londres a Viena y de Perpignan hasta Oslo. Además, toda la comercialización ha sido respaldada por una fuerte acción de comunicación publicitaria que se ha centrado en televisión, prensa, medio exterior y revistas especializadas del sector. Esta acción ha conseguido consolidar la marca *Fresón de Palos* como la más conocida del sector”. Estos fueron los cimientos de lo que consiguió ser, y hoy es, esta cooperativa: la mayor empresa fresera de Europa y la segunda del mundo por volumen comercializado.

Disciplina social

La disciplina social es otro de los pilares básicos de la filosofía de gestión de OVIPOR, disciplina entendida como exigencia de compromiso y convencimiento a quienes se integran en la entidad. Así, nunca ha apostado por el aumento indiscriminado del número de socios, sino porque firmen parte del proyecto aquellos que estén dispuestos a implicarse en el mismo. Actúa bajo el principio de “puertas abiertas” (para entrar y para salir), pero exigiendo al socio la entrega de la totalidad de su producción a la sección a la que pertenezca (principio de exclusividad).

³ A los socios se les bonifica cuando las partidas entregadas a la cooperativa son excelentes, y se les penaliza cuando son defectuosas. Este régimen está recogido en las normas de funcionamiento interno de cada sección de ganadería.

⁴ Entre estas actividades cabe destacar las visitas a la cooperativa. Muchas personalidades relevantes (políticos, empresarios, investigadores, etc.) figuran entre la larga lista de visitantes de sus instalaciones.

Otros perfiles de la relación con los socios

Como quedó dicho más arriba con carácter general, el contacto personal y la cercanía al socio, la información, la transparencia, la comunicación y la confianza mutuas entre socios y gestores de la cooperativa son fundamentales para su óptimo desarrollo. Tomemos el caso de CORA. D. José Luis Gutiérrez tenía como norma de gestión la transparencia, la información y la participación del socio. Prueba de ello son la publicación anual de las memorias del ejercicio, la participación de los socios en las distintas facetas del negocio a través de comisiones, los viajes a los mercados europeos acompañado de grupos de socios, las frecuentes reuniones con éstos para explicar sus proyectos, e incluso el encargo de auditorías externas cuando aún no eran obligatorias por ley. En relación con esto último, relata la anécdota de la sorpresa que causó en los auditores el que un gerente, por iniciativa propia, fuera a pedirles que le auditaran las cuentas, cuando lo normal era que fueran los socios, por desconfianza hacia el gerente, los que solicitaran la auditoría.

En definitiva, superar las barreras del individualismo, de la desconfianza y de la escasa formación de la base social exige grandes dosis de perseverancia, paciencia e imaginación, unidas a un apasionamiento por el proyecto que se tiene entre manos, como así ha ocurrido también en OVIPOR.