

# Las Cooperativas de Detallistas en el Sector Alimentario

## Contraste entre experiencia internacional y nacional

Por

RAFAEL CARBONELL DE MASY (\*)

### *Síntesis general de la experiencia extranjera*

Las cooperativas promovidas y controladas por detallistas en el sector alimentario aparecen como una experiencia geográfica muy limitada. Sin embargo, entrañan una experiencia generalizable, conforme con el desarrollo económico se va imponiendo una actividad comercial cada vez más compleja, especializada y coordinada. Explicaremos esta afirmación un tanto paradójica.

Como organización nacional, las cooperativas de detallistas han alcanzado su desarrollo casi exclusivamente en la Europa central (v. gr. los grupos EDEKA y REWE, en la R.F. Alemana; USEGO-TRIMERCO, en Suiza; ADEG, en Austria; CODEG, UNA y UNICO, en Francia, y en la Europa septentrional (por ejemplo, I.C.A., en Suecia). En la Europa meridional sólo funciona CONAD y SIGMA, en Italia.

En Estados Unidos o en Japón predomina la cooperativa de detallistas de alcance regional o local.

La mayoría de los países de economía, no centralmente planificada, desconocen la experiencia de cooperativas de detallistas en el sector alimentario, ni siquiera a nivel regional o

---

(\*) Publicamos un resumen de nuestra investigación "Las cooperativas de detallistas de alimentación: Estudio de las experiencias extranjeras", encargado por el Instituto Español de Reformas de Estructuras Comerciales (IRESCO), a la Escuela Superior de Técnica Empresarial Agrícola (ETEA), de Córdoba (España).

local. Nada nos extraña en esos países con un sector comercial escasamente desarrollado, carente aún de cualquier experiencia asociativa de comerciantes. Pero nos sorprende en países con inquietud por reformar sus estructuras comerciales como son, en general, todos los países latinoamericanos o en países con una avanzada integración comercial como Canadá: casi todos, no sólo excluyen, sino que hasta legalmente prohíben la experiencia de cooperativas de detallistas.

No lo ocultemos: existe una imagen estereotipada de la cooperación como incompatible con la profesión de comerciante. Imagen dominante en los países de economía centralmente planificada dispuestos a consentir y hasta fomentar otras formas de cooperación (por ejemplo, de agricultores, de consumidores, etcétera). Imagen también dominante en la mayoría de los doctrinarios y políticos del sector cooperativo en casi todos los países de economía no centralmente planificada.

Una imagen estereotipada se impone a través de la educación y a través de una constelación de instituciones que con la conducta, fija esa imagen estereotipada. Una concepción del cooperativismo como ajeno al lucro o al beneficio de la intermediación, y una concepción del comercio como actividad no productiva, parasitaria, son irreconciliables.

Con tales concepciones una cooperativa de detallistas carece de sentido para la Administración Pública y para el movimiento cooperativo. En el fondo, el recelo y la incompreensión explican la ausencia de las cooperativas de detallistas en la Alianza Cooperativa Internacional (1).

Pero el moderno proceso comercial no acepta simplismos ni se deja acaparar por una forma determinada de empresa.

Si alguna institución (cooperativas de consumo, cadenas voluntarias, comercio sucursalista) ha intentado dominar en el mercado, los comerciantes independientes han luchado por encontrar nuevas formas de subsistencia.

Entre estas formas, la cooperativa de detallistas ha prestado un servicio al grupo profesional promotor y también a la sociedad.

---

(1) Históricamente, en 1904 las cooperativas alemanas de detallistas y artesanos, dejaron de insertarse en una Federación General de Cooperativas Alemanas, y, como consecuencia, también rompieron con la Alianza Cooperativa Internacional.

Aunque iniciamos nuestra investigación sobre experiencia internacional de cooperativas de detallistas con algunos prejuicios tradicionales, nuestras conclusiones descubren un horizonte alentador:

1.—No conocemos país alguno donde los comerciantes asociados en cooperativas constituyan un monopolio perjudicial para los legítimos intereses de los consumidores, o de los productores. Por el contrario, las cooperativas de detallistas han fomentado la competencia en el sector comercial, y en el propio sector productivo.

Formulamos nuestro juicio con un sentido dinámico. La concentración de poder de compra, propia de la moderna integración comercial, no permite la multiplicación incoherente de puntos de aprovisionamiento. Por ejemplo, EDEKA no acude a las subastas tradicionales controladas por cooperativas locales de agricultores, demasiado reducidas como para responder a las exigencias de calidad, cantidad y fecha de entrega del moderno mercado.

Por otra parte, en países como Suecia o Dinamarca donde las Cooperativas de consumo alcanzan un porcentaje significativo en el comercio al por menor, la existencia de una potente Cooperativa de detallistas estimula una competencia, a la larga, beneficiosa para toda la sociedad.

2. Las Cooperativas de detallistas encerradas en la defensa de sus propios e inmediatos intereses han languidecido o muerto. Sólo han permanecido aquéllas con horizonte de futuro: decididas a afrontar a sus socios con el cambio en las estructuras comerciales, con sensibilidad ante el consumidor y ante el productor, y dispuestas a respaldar una potente organización central de Cooperativas de detallistas. Por el contrario, en varios países como en Bélgica, las Cooperativas locales han tardado en vincularse con la Cooperativa central porque las Cooperativas locales y los socios estaban demasiado absorbidos por los problemas comunes al sector profesional, muchas veces opuesto a una innovación comercial.

3. En cuanto instituciones orientadas hacia la innovación técnica y hacia una participación democrática de sus socios en el control último, las cooperativas de detallistas han contribuido a cambiar las estructuras comerciales, evitando el despilfarro de recursos económicos, y particularmente el despilfarro de profesionales con experiencia.

En los países donde las cooperativas de detallistas prosperan, difícilmente el Estado o las cooperativas de consumidores hubiesen sustituido a la actuación de las cooperativas de detallistas sin incurrir en inversiones escasamente productivas o con despilfarro de recursos de los propios minoristas.

4. La opción de la cooperativa de detallistas ha permitido la promoción del comerciante y del sector comercial (lucha contra el fraude, el oportunismo transitorio, etc.). Objetivos atractivos tanto para las cooperativas de consumo como para las cooperativas de producción. Base común para una contratación eficiente entre la producción y la distribución, e incluso base para alguna colaboración secundaria entre las cooperativas de consumidores y de detallistas primordialmente preocupados por una renovación del sector comercial.

5. Numerosas empresas artesanas (panaderías, confiterías, carnicerías, chacinerías, etc.) o de servicios (restaurantes, etc.) han comenzado por colaborar en grupos de compras y han terminado convirtiéndose en verdaderas cooperativas de detallistas. Unas veces por especializar la producción, diferenciándola de la distribución —caso de artesanos panaderos y confiteros en Alemania—; otras veces, por incorporarse los propios artesanos (por ejemplo, carniceros) en centros comerciales con mayor superficie de venta, como acontece en Italia con varias cooperativas de detallistas.

Algo similar vale decir para las empresas de servicios (bares, restaurantes, hoteles, etc.).

Algunas fórmulas de integración de establecimientos especializados y artesanos en nuevos centros comerciales promovidos por cooperativas, han hallado aceptación en algún país como Italia.

Pero en los países germanos y anglosajones tales experiencias parecen incompatibles con la unidad de gestión y de control. Más aún en estos últimos países, algunas potentes cooperativas de detallistas han creado o adquirido sus propios modernos establecimientos (por ejemplo, grandes almacenes de descuento) inaccesibles al comerciante aislado.

La experiencia internacional no aconseja deducir una conclusión genérica. Para un cooperativismo de detallistas puede resultar utópico o insolidario el rechazar cualquiera de las mencionadas experiencias, de países de cultura latina o de cultura germana o sajona. Las diversas circunstancias económicas, so-

ciales y culturales aconsejarán adoptar determinada política de expansión y promoción profesional.

6. Para el desarrollo de las cooperativas de detallistas es crítico respetar y diferenciar una toma de decisiones a nivel minorista y una toma de decisiones a nivel mayorista, aún en nombre de los detallistas.

Sin una clara distinción entre los intereses de los socios detallistas y la competencia profesional requerida para atender esos intereses, las cooperativas de detallistas carecen de porvenir. Por otra parte, el peligro de crear una potente organización económica ajena a los socios también existe.

Tales riesgos no rechazan una institución. Ponen a prueba su razón de ser.

7. Ante las numerosas leyes cooperativas inadecuadas a las exigencias financieras o comerciales de una moderna cooperativa detallista, es preferible sacrificar la forma jurídica al fondo y contenido de la institución. Un marco nuevo legal, a nivel nacional e internacional, podría evitar el que cada año las cooperativas de detallistas se vean forzadas a transformarse en sociedades anónimas, con el espíritu de una institución cooperativa.

En resumen, las cooperativas de detallistas ofrecen una triple oportunidad para la innovación técnica, la eliminación de actividades comerciales inútiles y la creación de un poder negociador al servicio de los detallistas. Si estos tres objetivos convergen, las cooperativas prestan un servicio muy positivo a la sociedad.

### *La experiencia nacional*

1. En España, las cooperativas de detallistas no acaparan, en modo alguno, suficiente poder de mercado como para pensar en abusos monopolísticos. Más bien de todo lo contrario: escasa unión de las cooperativas existentes frente al mercado (1).

2. En las cooperativas de detallistas ha predominado la perspectiva fija en los intereses inmediatos de los socios. Como

---

(1) En la I Convención Nacional de Cooperativas de Alimentación, celebrada en Madrid, en noviembre de 1973, participaron 83 cooperativas; en la actualidad, existen 112 cooperativas de detallistas de alimentación, con unos 15.000 socios y 17.000 puntos de venta.

consecuencia, apenas atrae la promoción duradera de marcas de productos y de establecimientos; los nuevos almacenes no contemplan la reducción de costes distributivos, imponiendo una disciplina en el aprovisionamiento al socio, o incluso un cambio en la legalización de comercios.

3. Las cooperativas de detallistas han evitado que numerosos comerciantes abocasen en la ruina. Pero, a su vez, la cooperativa de detallistas transparenta la debilidad financiera de sus socios. (En España más del 80 por ciento de los establecimientos comerciales tienen una o dos personas empleadas).

En contraste, los nuevos centros comerciales y supermercados multiplican inversiones, no siempre muy rentables por el anárquico emplazamiento de comercios minoristas de alimentación.

Merece la pena que en España evitemos el despilfarro de recursos de otros países, con una acelerada implantación de nuevos locales y técnicos comerciales.

Relativamente todavía es demasiado escasa la experiencia de cooperativas de detallistas, y, sobre todo, existen cooperativas de detallistas compitiendo en una misma región (por ejemplo, Valencia), o sin apenas coordinación estable a nivel nacional.

4. Varias cooperativas de detallistas han contribuido a dignificar la profesión de comerciantes, capaz de contratar seriamente con los proveedores y capaz de seguir con sensibilidad las preferencias de los consumidores.

Pero, en general, las cooperativas todavía han mantenido una postura demasiado tímida respecto a los socios, sin exigirles una determinada actuación o formación comercial, ni tampoco supervisar los establecimientos asociados.

En la contratación con los proveedores ha predominado una óptica de precios económicos.

5. No conocemos experiencia alguna española en la integración de establecimientos especializados (carniceros, confiteros, etcétera) dentro de nuevos establecimientos comerciales promovidos por la cooperativa.

También escasean los socios del comercio institucional (hoteles, restaurantes, etc.) en las cooperativas de detallistas.

6. Dentro de la estructura interna de las cooperativas de detallistas, por un afán excesivo de aprovechar la competencia de algunos socios, ha sido frecuente el que un detallista actúe como gerente, y la desafortunada presión de algunos detallistas en la toma de decisiones peculiares de una organización mayorista.

En concreto, el tamaño de muchas cooperativas no tolera una especialización funcional. Junto a las compras ha surgido una serie de tareas delicadísimas (concesión de crédito, política distributiva, etc.) sin los adecuados órganos de gestión.

7. En el pasado, el marco jurídico de las cooperativas españolas no fomentó una actuación empresarial con garantías para los socios y para terceros. Hoy el marco ha mejorado, aunque la reciente Ley General de Sociedades Cooperativas, todavía sin su correspondiente Reglamento, deja un vacío legal insalvable en el moderno tráfico comercial (por ejemplo, la no inscripción de la cooperativa en el Registro de Empresas, moderna versión del "Reglamento Mercantil").

Nuestra presentación de contrastes entre experiencia extranjera y nacional quedaría incompleta si no nos atrevieramos a deducir directrices, enriquecidas con la experiencia ajena, pero ajustadas a la realidad nacional, donde desde hace años, gradualmente, se intenta desarrollar una verdadera cooperativa de detallistas, aún cuando la fórmula jurídica pierda importancia respecto a la sustancia cooperativa.

### *Orientaciones para las cooperativas españolas de detallistas*

El definir los objetivos y funciones de las cooperativas de detallistas ha llegado a convertirse en tarea de profesionales; a lo sumo, los socios dan a conocer sus necesidades económicas y sus aspiraciones a conseguir una rentabilidad mayor de sus establecimientos a través de una actuación en grupo cooperativo.

Para que el comerciante integrado en una cooperativa haga suyos los objetivos y funciones de la cooperativa, es preciso un flujo constante de comunicación: de los socios a la cooperativa y de la cooperativa a los socios.

La comunicación presupone un lenguaje común; en este sentido son muy necesarios los cursos de formación empresa-

rial, comercial y cooperativa a los socios y a los directivos y mandos intermedios de las cooperativas.

La comunicación presupone también la sinceridad. Ni prometer lo que no vamos a cumplir, ni ocultar divergencias tras un nebuloso espíritu cooperativo.

Bastantes establecimientos de los socios actuales de nuestras cooperativas de detallistas necesitan una transformación o desaparición; la mentalidad y competencia profesional de los socios también necesita cambio.

Una Gerencia, o un Consejo Rector decidido a urgir el cambio de las estructuras físicas y mentales de los socios, de ordinario, no goza de popularidad.

De aquí, la urgencia de aunar los objetivos, de reformar la estructura comercial mayorista de la cooperativa con los objetivos de reformar la estructura comercial de los propios socios.

Para alcanzar tales objetivos, el Consejo Rector, conveniente y oportunamente asesorado, ha de fijar bien esos objetivos que van a orientar la política general de la cooperativa y la asignación de recursos a largo plazo, tanto de la cooperativa como de los socios.

Dentro de esta política general y estos objetivos orientadores de la asignación de recursos a largo plazo, el Gerente, en la cooperativa, y el socio, en su propio establecimiento, gozan de autonomía y son personalmente responsables de la gestión.

Al fijar los objetivos tanto para la cooperativa como para los socios, el Consejo Rector ha de precisar también las medidas e instrumentos de control. Los socios a través de los Interventores de Cuentas, de ordinario, son los encargados de la intervención de cuentas al cierre de cada ejercicio económico (Artículo 37 de la Ley general de Cooperativas).

El control permanente y directo de la gestión recae sobre el Consejo Rector (Art. 28).

A través de Juntas preparatorias de Asambleas y de Comités de Trabajo, el Consejo Rector puede y debe estimular la participación activa de los socios en la búsqueda de información sobre las necesidades de los socios, actuación de la competencia, y en general, sobre aquellas cuestiones que faciliten al Consejo Rector el fijar la política general de la cooperativa y el control permanente de los recursos asignados a largo plazo y de la realización de los objetivos generales.

La unidad de gestión y de control de los asuntos pertenecientes al giro o tráfico normal de la empresa cooperativa recae sobre el Director Gerente.

Su autoridad no sólo se extiende al funcionamiento interno de los almacenes e instalaciones de la cooperativa, sino también al comportamiento de los asociados respecto a los compromisos contraídos con la propia cooperativa. El Consejo Rector debe respaldar esta autoridad del Gerente. De lo contrario, la cooperativa en nada contribuiría a una reforma de las estructuras comerciales. Sólo serviría para albergar oportunismos transitorios.

Resulta demasiado ambicioso aguardar un cambio de estructuras comerciales a través de la cooperación. Ni siquiera las necesidades de los socios y de la cooperativa de detallistas pueden ser suficientemente atendidas a través de actividades económicas encauzadas bajo la forma jurídica cooperativa.

Preferimos limitarnos a enumerar esas directrices que a corto, medio y largo plazo permitan a nuestros detallistas actuar como protagonistas de su propia promoción y de una mejora de las estructuras comerciales.

### *Directrices a largo plazo*

a) *Estructura interna*.—Crear una cooperativa nacional de detallistas, con cooperativas regionales o provinciales como socios. La participación en el capital social de la cooperativa nacional sería proporcional a la cifra de negocios realizada por cada socio a través de la cooperativa nacional. Sería exigible una cifra mínima de actividades y también una aportación mínima por establecimiento de cada cooperativa regional o provincial.

— Crear un Consejo Rector, altamente profesionalizado y que delegase en un equipo directivo la fijación concreta de la política empresarial de la cooperativa nacional de detallistas.

Participar con algún delegado de la Cooperativa Nacional en las reuniones del Consejo Rector de las cooperativas asociadas, aun cuando tal delegado no tenga voto en las decisiones del Consejo.

— Al margen de la Cooperativa Nacional, y según el modelo de las Federaciones de varios países europeos, esperamos el

cambio legal adecuado para una Federación Nacional de Cooperativas de Detallistas en España. Sus funciones serían principalmente de representación de los asociados frente a la Administración Pública y frente al movimiento cooperativo.

A la Federación —según el modelo de las Federaciones Europeas— incumbiría el organizar la Auditoría de la Cooperativa Nacional y de las cooperativas asociadas.

b) *Estructura externa*.—La empresa cooperativa nacional llevaría a cabo la gestión de esas actividades especializadas de interés general para las cooperativas asociadas. Entre estas, sin afán exhaustivo, mencionamos:

— Crear empresas filiales especializadas como, por ejemplo, una sociedad de importación y exportación, una empresa de transportes al servicio de la cooperativa, un banco cooperativo, una sociedad de garantía mutua, etc.

— Crear delegaciones de la Cooperativa Nacional que facilitasen los servicios a los socios. Si la Oficina Central radica en Madrid, bastaría con dos o tres delegaciones en las áreas de mayor porvenir para el desarrollo de cooperativas de detallistas.

c) *Política comercial*.—Crear una política de marcas de establecimientos y de productos y servicios, ofrecidos a través de las cooperativas de detallistas afiliadas a la Cooperativa Nacional.

— Crear un servicio nacional de asistencia técnica a los socios, de transformación y de planificación de nuevos centros detallistas y de nuevos centros de distribución al por mayor.

— Contratar con proveedores nacionales para productos o servicios de interés para todos los asociados no excluye la inversión en instalaciones de envase e industriales.

— Fijar las exigencias mínimas para la promoción de unas marcas comunes a los establecimientos de los socios y a los productos y servicios ofrecidos.

— Controlar el cumplimiento de los compromisos contraídos (cobros, etc.) con la Cooperativa Nacional por parte de las cooperativas asociadas.

### *Objetivos a medio plazo*

a) *Estructura interna.*—Crear y desarrollar cooperativas provinciales o regionales capaces de autofinanciarse; por contar con socios comprometidos a realizar un volumen mínimo de compras a través de la cooperativa, y por contar con una gerencia competente.

— Planear y determinar objetivos comunes para la cooperativa y para los socios, y fijar previsiones de inversiones y de actividades para cada cooperativa, al menos, por tres años. En la fijación de esta política general participarían los socios a través de equipos de trabajo bajo la dirección del Consejo Rector de la Cooperativa y el asesoramiento técnico de la Gerencia.

— Elaboración de un avance del ejercicio económico anual y una previsión del crecimiento de la cooperativa para los próximos tres años. Estas previsiones del ejercicio económico incumbirían al Director Gerente, pero serán aprobadas y expuestas por el Consejo Rector en la Asamblea General.

— Intercambiar información y experiencias con las demás cooperativas españolas de detallistas alimentarios. Conviene que entre varias cooperativas realicen estudios comparados de esos subsectores económicos más relacionados con los intereses de los socios.

— Establecer procedimientos uniformes de cálculos de costes, de estadísticas, con vistas a realizar comparaciones entre las diversas cooperativas de detallistas.

— Uniformar el sistema contable a fin de economizar en el uso de un Centro de Cálculo al servicio de las cooperativas de detallistas.

b) *Estructura externa.*—Establecer un sistema integrado de distribución física donde el objetivo de abaratar los costes totales de distribución repercuta en el aprovisionamiento del propio socio.

En concreto debe tenderse a reducir el coste medio como suma de las actividades de recepción, almacenamiento, selección y expedición de mercancías, transporte de proveedor al almacén y al detallista.

— Establecer una revisión periódica de los establecimientos integrados en la cooperativa según determinados requisitos es-

tablecidos (limpieza e higiene, conservación y presentación de productos, política de precios, etc.).

— Contratar los servicios de crédito a una entidad bancaria, a ser posible idéntica para las diversas cooperativas y donde la cifra de negocios repercute en unos servicios bancarios más especializados y en términos económicos, más favorables.

c) *Estrategia comercial.*—Pasar de una política de compras a una política de promoción en común.

Las economías de los costes comerciales han de orientar la organización de servicios especializados por productos para su compra, promoción y distribución física. (La organización del departamento especial para productos perecederos y de consumo diario requiere tal flexibilidad, competencia y un apoyo de los socios que, de ordinario, es una actividad marginal o inexistente en la mayoría de nuestras cooperativas).

— Precaver a los socios y al público de esas ofertas especiales, que a la larga incrementan los costes de distribución y distraen a la cooperativa de atender a las necesidades diarias de los consumidores.

— Crear un servicio periódico de información y de existencias; tanto de la cooperativa a los socios como de los socios a la cooperativa.

— Crear una imagen favorable a la cooperativa de detallistas en las publicaciones donde ejerce sus actividades, insistiendo en una política de eficiencia en la distribución y una política de precios coherente.

— Tener una política selectiva de proveedores, con personal especializado para controlar la calidad en los puntos de venta, el cumplimiento de los contratos en las industrias envasadoras o elaboradoras de productos.

### *Política a corto plazo*

a) *Estructura interna.*—Establecer condiciones mínimas y de dimensiones del comercio minorista (indirectamente expresadas en cifra de actividades a través de la cooperativa, por ejemplo, para pertenecer a una cooperativa de detallistas.

— Fijar necesidades y objetivos prioritarios de la cooperativa.

— Establecer claramente la competencia de los diversos órganos sociales y la competencia de la Dirección.

— Contratar al personal de mandos intermedios (gerente, directivos, empleados y trabajadores) con criterios de formación y de retribución similares a las empresas medias o mejores del sector con una cifra comparable de negocios.

— Establecer un plan de formación de los socios y de los directivos y mando del personal de la cooperativa. Aconsejamos la colaboración con centros dedicados a la formación empresarial y asesoramiento.

— Establecer una organización administrativa similar a las empresas medias o mejores organizadas del sector.

— Establecer la situación financiera de la cooperativa, en relación con los objetivos prioritarios.

b) *Estructura externa.*—Establecer como norma el pago al contado cuando el socio retira la mercancía.

— Establecer un acuerdo con una entidad bancaria donde la cooperativa realice los cobros y los socios puedan conseguir crédito.

— Distinguir netamente las actividades de compras, de las actividades de crédito. En caso de una cooperativa suficientemente desarrollada podría crearse una Caja de crédito especializada en otorgarlo a sus socios, pero con las correspondientes garantías.

c) *Política comercial.*—Señalar políticas de compras y almacenamiento según los intereses de la mayoría de los socios.

Como consecuencia, muchas cooperativas tenderán a seleccionar productos y conseguir en éstos mejores descuentos proporcionales al volumen de compras.

— Establecer política de compras y almacenamiento para la multitud de productos, de venta ocasional, pero que abaratan los costes de almacenaje en el propio comercio minorista.

— Si la divergencia de intereses por parte de los comerciantes integrados (comerciantes de suburbio modesto y comerciantes con supermercados) justifica la organización de secciones especiales ( por ejemplo, de licores, etc.) que desarrollan, dentro de los fines generales, actividades económicas específicas,

“con autonomía de gestión y posibilidad de patrimonios separados, afectados a este objeto” (Art. 4).

— Recomendar una política de precios para algunos artículos más sensibles a una guerra de precios entre los propios detallistas.

Terminamos con nuestra sucinta enumeración. Multiplicar las directrices es fácil para quien no anda comprometido a seguir las.

Tampoco las directrices sustituyen al esfuerzo de prudencia, imaginación y frío cálculo de ingresos y gastos que entraña cualquier política empresarial y comercial.

Como síntesis de las recomendaciones nos atrevemos a insistir en lo más urgente: formación empresarial y cooperativa de los socios. En las cooperativas de detallistas el cambio de estructura mental también apremia más que el cambio de estructura física del comercio.