

# REUNIONES DE EMPRESAS Y COOPERATIVAS HOTELERAS

Por

Prof. Pedro Ballester

Un tema sugestivo, interesante, apasionante y que necesita un tratamiento especial y adecuado.

Hablar de turismo y hostelería, y hablar con visión de futuro, es sumamente delicado, porque lo que se inició como un sencillo fenómeno social, después como un fenómeno socioeconómico, hoy ya, sin lugar a dudas, y como afirma el profesor Stand, profesor de Geografía Social en la Universidad de Londres, indudablemente y a escala mundial, el turismo se ha convertido en la industria más importante del mundo.

Esta afirmación, rotunda y categórica, y que yo la reafirmo en una convicción personal, significa que hablar de una industria, cuya importancia es quizás la mayor en el mundo, es sumamente delicado, pero hay que hacerlo. Hay que hacerlo, porque en visión de futuro, ese fenómeno socioeconómico va a incrementarse mucho más, muchísimo más, infinitamente más.

Lo que hasta ahora se ha considerado como turismo, o sea el viajar; llamémosle «demanda de productos y bienes turísticos», y que se ha venido considerando como un artículo de lujo, en un futuro inmediato, a corto plazo, quizás, va a caer plenamente en la categoría de consumo usual; es decir, en una sociedad eminentemente tecnificada, va a disponerse, como es lógico, de mayor tiempo para el ocio, y por otra parte, el individuo va a experimentar un desgaste físico, superior al que hasta ahora ha experimentado.

Por ello, el individuo, inmerso en esta sociedad, va a tener, precisamente por este doble motivo necesidad absoluta de viajar, para recuperarse mediante el descanso de ese desgaste superior de energías que esa sociedad tecnificada le producirá; y en segundo lugar porque al haber mayor tecnificación habrá mejor producción, lo que supone, afortunadamente, que el nivel de vida o la renta «per capita» seguirá siendo superior y entonces se dispondrá de mayor tiempo para el

ocio. Y una de las formas más serenas, más amenas, más completas para llenar ese ocio, es, indudablemente, viajar. Entonces ese «tráfico de masas» que hasta hoy, quizás nos ha sorprendido, yo estimo que va a ser usual en un futuro inmediato. Es decir, que la demanda de bienes y productos turísticos va a acrecentarse muchísimo; que ese tono con las exigencias de esa demanda, y además ese «tráfico de masas» acumulativo va a exigir a las empresas que, de acuerdo con métodos modernos de explotación empresarial planificada, ofrezcan adecuados bienes y servicios a tenor de esta demanda. Y frente a esa exigencia futura, ¿cuál es la realidad?

Cuando menos en esta provincia, y cuando menos, creo yo, en gran parte de España, nuestra realidad es la de una estructura empresarial hotelera, o llamémosla mejor, una estructura empresarial turístico-hotelera y de agencias de viajes, excesivamente atomizada.

Una rigidez absoluta en la oferta, y una falta, tristemente real, una falta casi total, de cooperación entre los círculos participantes en el mercado de oferta.

La demanda turística va a exigir una modificación, una reestructuración empresarial y una nueva dimensión en la empresa tradicional y el que no se acomode a esta reestructuración no podrá sobrevivir, en el sentido de que sobrevivir significa desde el punto de vista empresarial, no ir vegetando, no sólo ir superando la obsolescencia de unas empresas, sino aumentar esa empresa, ponerla a tono con las exigencias del mercado de demanda.

Si frente a esta situación los empresarios de turismo y hostelería no se dan cuenta de la necesidad absoluta de una organización a nivel comunitario, comunitario en el sentido de región, comunitario en el sentido de localidad, comunitario en el sentido de grupos económicos afines, pero con organización en definitiva, que proporcione bienes turísticos y pueda prestar los servicios de forma eficaz, mediante una adecuada combinación de los medios de producción y los medios de distribución, yo, desde esta tribuna, me atrevo a afirmar que el futuro es pavoroso para nuestro empresariado turístico español. Pavoroso, porque además el feroz individualismo ibérico nos está perjudicando, porque «los árboles no nos dejan ver el bosque», porque seguimos campando cada uno por donde nos da la gana, y estamos todavía muy lejos, no de lograr la cooperación necesaria —como he dicho, mediante una organización que sea capaz de combinar en forma económica la

producción y distribución de bienes y servicios—, sino que ni siquiera queremos oír hablar casi de cooperación, y cuando menos de fusión y de unión.

¿Consecuencia? Hoy se trabaja en equipo. En todas partes se trabaja en equipo. Hoy está de moda decir, y responde además a una realidad «yo soy hombre de equipo», el Ministro «forma su equipo», el Director de Empresa «forma su equipo», y en la empresa turística habrá que «formar equipo», habrá que formarlo y mentalizarse con visión de futuro. Y habrá que ir a la cooperación en una cosa difícil, pero necesaria: la creación de un «conjunto turístico», y para ello, esa empresa futura, o esa empresa turística, deberá emprender una labor coordinada y de cooperación mutua entre los diversos factores que configuran la oferta. Es decir, deberá existir una acción coordinada y una mutua cooperación necesarias para poder construir lo que en econometría se llama «salvar la distancia entre productor y consumidor». Va a ser necesario e imprescindible formar la cadena que una los remates del ciclo: demanda y producto salvando las distancias.

Yo quisiera recalcar esto porque quizás muchos de los empresarios españoles no se han dado cuenta todavía de la diferencia del mercado futuro turístico, con otros mercados afines. En economía, en el mercado de bienes de consumo normales, es el producto el que salva las distancias hasta el consumidor. Es decir, la lavadora, el frigorífico, la radio, salva las distancias; el producto va al consumidor. En el caso del turismo es el consumidor el que tiene que salvar las distancias para ir al producto; el viajero tiene que salvar las distancias para ir a eso que él ha pedido, y quizás digo mal, no eso que «ha pedido», sino ese producto, y hay que salvar esta distancia y para salvarla hay que crear esa cadena que procure que el consumidor tenga el producto que desea y en las condiciones económicas apetecidas.

Porque, no nos engañemos, el turismo rico es maravilloso; el turismo económicamente potente es sensacional, pero de cada día va a ser menos el turismo económicamente potente y de cada día el tráfico de «masas turísticas» va a imponerse, y esto significa que, a medida que el nivel de vida aumente, a medida que las estructuras sociales se vayan igualando, el «tráfico de masas» se regulará y sistematizará, y no hablamos de turismo social, ni hablamos de turismo pobre; hablamos de «turismo de masas» que es lo que va imperar y lo que se está imponiendo.

En consecuencia, hay que ir a la creación de un «producto turístico conjunto» y a un producto turístico «común», o sea a un «paquete» turístico en forma económica. Al turista, y hoy ya se está comprobando, no le importa tanto la situación geográfica concreta, o la cualificación de un producto, como el que éste sea un complejo, un paquete turístico. El turista necesita llenar el ocio, necesita descansar; en consecuencia hay que ofertarle toda la gama de servicios en condiciones económicamente adecuadas al nivel de vida, a la coyuntura socioeconómica de cada momento, e incluso habrá que configurar el futuro socioeconómico en el sentido de intuirlo, de ir a una prospección de esos niveles para saber qué producto vamos a tener que ofertar, en qué condiciones y ofertarlo en conjunto.

Una gama desde viaje hasta la playa, pasando por alojamiento, por manutención, por diversiones, por transportes. Creo yo que en el futuro a cada empresa atomizada, a cada pequeña unidad empresarial individualizada le va a resultar casi imposible ofertar un producto turístico, conforme con la demanda.

Hay que ofertarle al turista, como dijimos, un conjunto, el «paquete» completo de servicios que este turismo demanda. Para ello hay que formar aquella cadena, y para formarla hay que empezar por mentalizarnos todos de que, a pesar de que sea muy conveniente tener «mi empresa», habrá que ir a la superación de una labor promocional y de servicios a nivel de unidad empresarial e integrarse en un gran ciclo, en un complejo de unidades empresariales capaces de afrontar las exigencias de la demanda. Porque con ello podemos lograr varias cosas: podremos conseguir una disminución del riesgo de mercado, fundamental e importante. Importante en un mercado coyunturalmente cambiante.

El turismo es un mercado que está cambiando día a día, de una sensibilidad especial, que hay que intuir y hay que adivinar, que hay que estar detectando continuamente. Luego, consecuentemente, al no ser un mercado estable, al no ser un mercado rígido, al no ser una demanda fácilmente evaluable, existe un gran riesgo en ese mercado, riesgo soslayable en parte por los caminos de la unión. Del trabajo en equipo, de la comunicación entre empresas, obtendremos para nuestra empresa turística una mayor seguridad económica. Obtendremos también lo que es fundamental en toda economía planificada; y hoy

no se puede improvisar en economía, ni siquiera a nivel individual obtendremos una dirección a largo plazo de la política empresarial y de la política de ventas.

A mi me horroriza la experiencia que vivimos y ahí está el Presidente de la Unión de Empresarios del Sindicato Provincial, quien a veces ha preguntado a un hotelero o a un agente de viajes qué política empresarial a medio y a corto plazo había previsto y cuál era su política de ventas, y se quedaban extrañados preguntándose: ¿qué me estarán diciendo? ¿Para qué tengo yo que tener una política de ventas, una política empresarial a largo plazo si el hotel se me llena? Pero es que hoy a lo mejor ya no lo está llenando; es que hoy, aunque se le llene quizás está perdiendo dinero. Y hoy empieza a darse cuenta de la necesidad de una política empresarial para un tráfico de masas, no para un cliente aislado que llega al hotel; no para una demanda individualizada, sino para una demanda masificada, y conste además que es una demanda masificada muy bien controlada por el «tour-operator», por el que conforma el mercado turístico, y que tiene además doble ventaja frente al empresario atomizado tradicional en la hostelería, una gran flexibilidad empresarial y sobre todo unos estudios de futuro y una planificación de política empresarial, y así, junto a su indudable potencial financiero, están ganando la batalla a la pequeña y mediana empresa.

Y nos la están ganando, confesémoslo, leal y honradamente, porque nos hemos estado preparando para afrontar no la invasión física del «tour-operator», sino la invasión de su política empresarial que ellos han llevado a cabo.

En definitiva, ellos no han sido «ursulinas» desde luego, pero tampoco tenían por qué serlo. Iban a su negocio y se han encontrado el campo abonado por la falta de dimensión empresarial respecto del mercado que se iba configurando. Y no es únicamente esta causa, existe otra, como una más, y así la apunto, la dispersión de nuestros empresarios, ha permitido incidir en el campo de la oferta, e incluso controlar esta oferta.

Por otro lado, con una política coordinada en esta unión de empresarios podremos conseguir una mayor transparencia del mercado y, consecuentemente, al saber cómo va a configurarse ese mercado, que es lo que va a pedir ese mercado e incluso qué podremos imponer a ese mercado podremos remodelar nuestra oferta.

Caso práctico: dice que Mallorca, turísticamente, está gastada en ciertos aspectos y en ciertos mercados. Yo no lo dudo; no lo dudo, ni me extraña, ni me asombra ni me asusta, porque es una ley de economía el desgaste del mercado, el desgaste del producto. Ahí están los electrodomésticos de la sociedad de consumo creándonos a diario nuevos modelos, que son los mismos en esencia, pero cambiantes en estilo, diseño y en accidentes, para crear nueva imagen del producto, para satisfacer la demanda en cada momento. Si Mallorca está gastada, y digo Mallorca como podría decir otra zona turística, labor nuestra será la de crear nueva imagen de Mallorca, pero crearla conforme a las exigencias del mercado, y si ese mercado y esas exigencias no son lo suficientemente transparentes para que nosotros podamos saber cuál sería esa nueva imagen de Mallorca que se necesita desde el punto de vista de «producto turístico», inventar e imponer esa imagen, es decir, forzar la transparencia del mercado para lograr en definitiva el mejor rendimiento de nuestra oferta. Consecuentemente, con ello también, lograr evitar inversiones malogradas. Esas inversiones, en las que la hostelería «a priori» aparece como rentable, en las que la hostelería debe ser un buen negocio, pero que quizás, luego, en la realidad, la micro empresa hotelera, la micro empresa de agencia de viajes se ha limitado en España, desgraciadamente, y no acuso a las agencias de viajes, no es acusación sino la simple patentización de un hecho, la microempresa de agencia de viajes digo que se ha limitado a su función estrictamente mediadora, sin tener quizás capacidad ni serenidad para superar el paso de mediación a creación, nos han condicionado a que esa microempresa hotelera y que esa microempresa de agencia de viajes estén, en gran parte, en manos de capital extranjero, porque ellos sí han hecho la reconversión empresarial con sentido común, con perspectiva de futuro, y con pleno sentido de auténtica financiación empresarial.

Por esto, yo tengo fe absoluta, y tengo la convicción de que la necesidad para el futuro, para afrontar gallardamente ese futuro sin que ello presuponga en mis palabras anteriores, ni dogmatismo ni pesimismo, puesto que no lo tengo, creo que tenemos un tesoro ahí, pero que hay que cuidar, tenemos unos talentos que tenemos que multiplicar, y ahí está nuestra responsabilidad, en saber multiplicar esos talentos que significan el turismo, la necesidad, digo, estriba en saber poner en línea de ejecución nuestras empresas para que sean rentables; y si

el turismo hoy es la primera industria en España, y si el turismo y la hostelería y las agencias de viajes y los restaurantes y salas de fiestas, si todo el complejo mundo del turismo ha permitido, por qué no vamos a decirlo, que nuestra deficitaria balanza de pagos pudiera nivelarse, ahí está la responsabilidad individual y la responsabilidad colectiva de cada uno de los españoles, en arrimar el hombro, en poner en línea de ejecución, en templar el fuego, el acero de cada una de nuestras empresas, para que esa rentabilidad y esa nivelación de nuestra balanza de pagos sigan en línea de combate y tengan ejecutoriedad cada día y cada hora.

Uniones de empresas, pues conveniente. Uniones de empresas, aconsejable. Uniones de empresas, absolutamente imprescindibles para configurar un futuro prometedor y brillante a nuestro empresariado turístico. Uniones de empresas que yo no me atrevo en estos momentos a describir una por una, sino a insinuar simplemente en función de una simple enumeración que en modo alguno pretende ser completa, y mucho menos exhaustiva.

Uniones de empresas cuyas formas más conocidas pueden ser las de tipo «cartel», lo que se llama «el cartel de empresas», como unión de diferentes empresas mediante contrato, las cuales están interesadas en la misma fase y en el mismo ciclo de producción. Cartel de empresas para conseguir la finalidad de unificar precios o unificar condiciones de ventas o incluso unificarse territorialmente para precios y condiciones de ventas. Indudablemente el peligro fácil, el deslizarse por la pendiente del monopolio mediante el cartel de empresas es evidente, es palpable y de ahí el gran peligro del cartel. Otra forma puede ser mediante el «consorcio». Consorcio que no es más que asociación y cooperación económica. Quizás sería conveniente un buen estudio a fondo, y lo brindo como una gran labor del Instituto de Estudios Turísticos, el realizar un exhaustivo y documentado estudio de cual de las formas de uniones de empresas en el sector turístico sea la más convenientes, dada la situación empresarial española y dada la idiosincrasia individual del empresario español. Difícil conseguir el consorcio empresarial en turismo, pero quizás aconsejable. Fusión, recomendada en algunos casos, pero casi prácticamente imposible en la estructura económica empresarial española, porque han de ser sociedades mercantiles donde de cada una se integre en una nueva y única sociedad. ¡Qué difícil va a ser que en mi empresa, en

mi pequeña sociedad, yo renuncie a ser la cabeza de ratón para convertirme en cola de león!

¿Holding? Para mí no es una unión de empresas en el concepto propiamente dicho, es una sociedad de control de diferentes empresas; no explota, sino que controla y gestiona las inversiones de otras empresas.

¿Trust? Quizás tampoco. Entonces ustedes se preguntarán, ¿y qué forma de unión empresarial nos aconseja?

Yo apuntaría, para empezar, tímidamente, humildemente, sin mesianismos, porque en turismo no hay ni dogmatismos ni hay mesianismos, y sí trabajo honrado, sí esfuerzo diario y sí, sobre todo, preparación y formación profesional, y de ahí la enorme satisfacción de un hombre como yo que ha vivido la experiencia turística, cuando comprueba que esa técnica empresarial, que esa promoción empresarial, se está llevando a cabo mediante cursillos como el presente.

Apuntaré, digo, como solución viable quizás cooperativas; cooperativas porque la cooperativa tiene para mí unos presupuestos fundamentales que pueden encajar perfectamente, para iniciar una labor entre los empresarios españoles, que permitan, salvando la personalidad de cada cual, lo que es muy importante, conseguir unas finalidades comunes.

Cooperativa, pues, y ¿qué es la cooperativa? Una reunión voluntaria de personas que sobre un plano de igualdad se comprometen a unir sus esfuerzos con objeto de conseguir fines de interés común de tipo económico-social. La definición ahí está, la definición que no es mía, tiene contenido, la definición tiene dogmatismo, la definición tiene todo un programa de actuación futura para aquellos empresarios que comprendan la importancia de la cooperación.

Una reunión voluntaria de personas que sobre un plano de igualdad se comprometen a unir sus esfuerzos con objeto de conseguir fines de interés común de tipo económico-social.

¿Caracteres de una cooperativa? Primordial y fundamentalmente, asociación de seres humanos, asociación de personas, no sólo de capital. Ahí está la fundamental distinción entre cooperativa y sociedad de capital o sociedad mercantil, en el justo término de la definición.

¿Otra característica? Necesidad común. Si no existe la convicción de que existe una necesidad y que hay que afrontarla comunita-

riamente es inútil crear una cooperativa, pero ahí está ya el fantasma atemorizando a muchos empresarios, la necesidad común se deja sentir ya, y ahí están muchos empresarios llamando a las puertas. Llamando entre otras a la puerta del Sindicato, llamando a la puerta de Organizaciones profesionales, a la puerta de la Administración diciendo «¿qué van a hacer ustedes para salvarnos?», y creo que una de las contestaciones más honradas es decirles: ¿y ustedes qué quieren hacer para salvarse? Porque en esta respuesta, y a través de la cooperación, quizás encuentrasen Administración y administrados gran parte de la solución deseada. Sobre todo, unión de esfuerzos para una finalidad común. Es decir, trabajar todos unidos, porque cooperativa no significa más que «perar con». Cooperar con, es decir, todos en la cooperativa deben trabajar y dejar trabajar, todos unidos, unos con otros, para lograr lo que es finalidad común. Cooperativa por otro lado que como solución es tan antigua quizás como la historia de la Humanidad, el cooperativismo ha existido siempre, desde los albores de la Humanidad. La sociedad cooperativa sin embargo, cuando empieza a configurarse, es a partir del siglo XII. El siglo XII con sus maravillosos gremios, con sus cofradías, y que si bien en principio nacieron como asociaciones de tipo religioso-benéfico-social, poco a poco se fueron configurando como instrumentos de defensa del consumidor y como defensa de intereses profesionales comunes. Apunto brevemente, como anécdota circunstancial del cooperativismo, que es en 1844 cuando se configuró exactamente la primera cooperativa, y que nació cerca de Manchester, en Rochdale. Veinticinco obreros textiles asociados por el hambre, asociados por la miseria. Como consecuencia del hambre y de la miseria en que les había sumido la nueva sociedad industrial y el maquinismo se unieron en un pequeño almacén para hacer frente a sus necesidades comunes. Esto evidencia la educación social como individuos, que les llevó a crear lo que para ellos era la salvación y que hoy ya está aceptado en todo el mundo como salvación para ciertos aspectos empresariales.

¿Cuáles son los principios generales del cooperativismo para esa función de futuro en la que yo desearía mentalizar al empresario? Porque debo decir que yo no creo que a través del cooperativismo vayamos a salvar al empresario de la totalidad de aquellas deficiencias que acusa, pero lo que sí creo es que podemos y debemos empezar por la creación de cooperativas en un determinado sentido, e ir diversificando

y ampliando las actividades que puede tener o las funciones que pueda realizar esta cooperativa, sin pretender que desde el principio lo abarque todo. Por esto, bueno será saber cuáles son los principios generales del cooperativismo.

Yo entiendo que los principios generales del cooperativismo son el acceso libre y voluntario, es decir, lo que en cooperativismo se llama «puerta abierta». Todos pueden ser cooperativistas y todos aquellos que sientan la necesidad común deben ser cooperativistas, y todos aquellos que sientan deseos de trabajar en función de resolver esa necesidad común deben ser cooperativistas.

Segundo. Control democrático. No es el control de capital sobre la sociedad cooperativa en función de una mayor o menor participación económica. Es control democrático: un hombre, un voto. Me parece bien en la cooperativa, puesto que todos tienen las mismas necesidades y que uno de los principios del cooperativismo es el plano de igualdad entre todos los socios.

Tercero. Distribución de ganancias en proporción al trabajo o a las transacciones realizadas. Es lo que en cooperativismo se llama «principio general de retorno de lo ahorrado», es decir, «los excedentes», que son los beneficios, considerando en una simple definición como tal la diferencia entre el costo de producción y el precio de venta, estos excedentes para no llamarlos beneficios, ya que en cooperativismo no se llaman beneficios, se retornan al cooperativista, pero en proporción o bien a las transacciones que ha realizado como socio a través de la cooperativa, es decir, el montante total de las compras que ha realizado a esa cooperativa, si es cooperativa de consumo, o en proporción al trabajo que ha realizado; es decir, lo que ha aportado su empresa como trabajo a esa cooperativa, pero este retorno no abarca la totalidad de los beneficios, puesto que la cooperativa debe crear dos figuras jurídicas fundamentales; el «fondo de reserva» y el «fondo de obras sociales». Es decir, que con ello se garantiza la humanización de un conjunto de personas y de un conjunto de hombres que representan cada uno de ellos a una empresa, en función precisamente del sentido plenamente humano del empresario. Hay que crear un fondo de reserva como en cualquier sociedad, para atender las necesidades del propio desarrollo de la cooperativa, y crear, por otro lado, un fondo de obras sociales para cubrir aquellas necesidades de tipo social que cada una de las

empresas cooperativistas puede tener, y que aisladamente no podría atender, pero que sin embargo, a través de la cooperativa sí puede realizar.

Cuarto. Interés limitado del capital. Es decir, la cooperativa se basa no en el ánimo exclusivamente de lucro, sino en el ánimo de resolver una necesidad común mediante un trabajo en equipo, mediante una operación coordinada. Por esto, el interés del capital se devuelve al socio como recompensa del riesgo económico asumido, pero limitado a unas proporciones cuales serían el tipo normal de interés en la localidad.

Por último, en la cooperativa normal de consumo, en la que los empresarios hoteleros aquí han creado, y que está dando un excelente resultado, uno de los principios generales es la venta al contado. Venta al contado que en ciertos aspectos es el fantasma de los cooperativistas, y en gran parte la razón por la cual muchos empresarios no entran en la cooperativa. Es decir, no se adscriben a la cooperativa puesto que la cooperativa no puede ofrecerles otra fórmula de ventas más que al contado, y fuera de la cooperativa existen mayoristas que no venden al contado. Pero ahí está, en ese crédito «camuflado» de 3, 4 ó 5 millones que los empresarios deben a veces a esos mayoristas y que les impide prácticamente romper ese círculo económico para poder entrar en la cooperativa, puesto que antes deberá abonar al mayorista lo que le debe de 3, 4 ó 5 meses. Por eso, otra de las misiones de la cooperativa, una vez creada, podría ser la de crear una línea de financiación dentro de la misma cooperativa, lo que se llama Cooperativa de Crédito y de Ahorro, para poder liberar de esa yugulación económica a muchos empresarios medianos que realmente desearían entrar a formar parte de la cooperativa para obtener los beneficios que el cooperativismo presupone, pero que no pueden, en función de una dependencia económica respecto de unos empresarios, extemporáneos al turismo en sí, pero necesarios, puesto que son los suministradores de la materia prima.

¿Ostáculos para el cooperativismo? Casi huelga enunciarlos, por sabidos. Brevemente, sencillamente, de dos tipos: previos a la constitución de la cooperativa y posteriores a la constitución de la cooperativa. Previos, para mí, fundamentalmente, dos: Falta de conciencia asociativa; es decir, no sentir la necesidad de asociarse quizá porque no se ha sentido tampoco la necesidad, en función de que no exista o no

se intuya el peligro. En cuanto existe el peligro aflora a la realidad empresarial la conciencia asociativa, y en cuanto aflore la conciencia asociativa, es necesario e imprescindible el que existan unos hombres, pocos, pero que haciéndose eco de esa conciencia asociativa, sean capaces de aglutinar esfuerzos, de aglutinar realidades, de asumir trabajo y configurar una cooperativa.

Posteriores. Sobre todo uno. Intereses particulares sobre los intereses comunes. Existen en toda sociedad. Existen en las cooperativas, pero ahí está la gran labor de una Junta rectora para hacer comprender que la cooperativa se basa en una necesidad común, en una igualdad personal y en una igualdad de derechos y obligaciones y no en función de una aportación económica, sino en función de satisfacer una necesidad común de todos.

¿Estructura de la Cooperativa? Muy sencilla. Junta General de socios como órgano de manifestación de volutades de cada uno de los socios. Junta Rectora de la Cooperativa como órgano de gestión y de representación de la cooperativa y un Consejo de Vigilancia como órgano de control de la Junta Rectora.

¿Su importancia en el mundo? En España hemos hablado de cooperativas. Hace años que estamos hablando de la necesidad de impulsar el cooperativismo. En el campo hotelero, en el campo turístico todavía no han entrado en pleno funcionamiento las cooperativas. Existen cooperativas en este sector y en el ámbito turístico, pero más bien única y exclusivamente como cooperativas de consumo, cuando yo creo que hoy, en nuestro sector turístico, es necesario e imprescindible el configurar la gran Cooperativa hotelera, la gran Cooperativa turística, que sea capaz de asumir, en función de todos aquellos socios cooperativistas que a ella pertenezcan, una gran labor. No sólo la de permitir al pequeño industrial, al mediano empresario, el ahorro en las compras directas de un stock de productos perecederos, sino incluso en una labor promocional, una labor de financiación turística, una labor incluso me atrevería a decir de «creación de productos turísticos». Por qué una cooperativa no ha de llegar a montar una planta panificadora para todos sus socios cooperativistas, o montar su propia red frigorífica, o arbitrar su propia línea crediticia y de ahorro para sus socios, u ofrecer servicios comunes de cocina, por ejemplo? ¡Cuántos medianos empresarios en el concepto de dimensión empresarial, cuántas microempresas hoteleras no estarían hoy así, en disposición de poder

afrentar competencias! Porque el mundo sí se ha dado cuenta de la importancia del cooperativismo. Sí se ha dado cuenta de la importancia de las cooperativas. Ahí está América. Argentina, por ejemplo, con 3.000 cooperativas y dos millones y medio de socios, y así está Estados Unidos con 33.000 cooperativas y más de treinta millones de socios cooperativistas y, sobre todo, con un dato fundamental, con un cuarto o más de un cuarto de su producción agrícola que se llevan al mercado a través de la cooperativa. Ahí está India, donde se calcula que un 50 por 100 de la economía nacional discurre por cuenta de la cooperativas; ahí está Ceylán con 30.000 cooperativas de crédito y con nueve millones de socios. Ahí está, en Europa, que es quizá en donde se ha dado el desarrollo más amplio en el campo cooperativista; Noruega, Dinamarca y Finlandia, que por sí les sirve de referencia, el 30 por 100 de la población se considera que es socio de alguna cooperativa; y ahí está Alemania, cuyo 80 por 100 de su población lechera lo es a través del régimen cooperativista. Ahí está, pues, la cooperativa consiguiendo unas ventajas o pudiendo conseguir unas ventajas de orden económico para nuestro empresario turístico, cuales pueden ser entre otros, el ahorro de costos de intermediarios. La cooperativa no va jamás en contra del intermediario necesario, va en contra de esa cadena de intermediarios que a veces, por la misma estructura económica de un país, están entorpeciendo esa cadena y se están convirtiendo en lo que se viene en llamar el intermediario inútil. La cooperativa además puede suponer como beneficios, como ventaja de orden económico al empresario, suplir la falta de información del mercado, es decir, facilitándoles la información del mercado respecto de productos de consumo, de productos perecederos, situación de precios, situación de mercados, etc.; y puede incluso mejorar la calidad de los productos en aquello que las cooperativas pueden fabricar por sí u organizar por sí, y servir a los cooperativistas, y, sobre todo, pueden conseguir para el empresario la disminución de gastos de venta en aquellos productos, llamémosles productos turísticos, en una labor conjunta de servicios como anteriormente dije.

Las ventajas en el orden social son evidentes: Comunidad. Es decir, aprender a trabajar con ayuda mutua, que todos nos necesitamos y que necesitándonos, pero laborando unidos, podremos conseguir una finalidad común. Como afirmó un gran cooperativista francés, la cooperativa es una acción solidaria que no entorpece el desarrollo de

la autonomía de la personalidad y de su responsabilidad; es decir, la cooperativa consigue para el empresario la difícil unión de lo colectivo, salvando lo individual. Ahí se basa la cooperativa y ahí el éxito de la cooperativa. En el orden moral, quizá bastaría recordar la «Mater et Magistra», de Juan XXIII, para comprender la importancia que presupone para el empresario la cooperativa.

Yo he pretendido única y exclusivamente, con esta improvisación, con estas palabras dichas con todo cariño y con todo respeto, una sola finalidad: despertar al dormido, despertar al dormido si nuestro empresario está dormido. Alertar conciencias respecto al futuro. Y lamento no tener ni mejor oratoria, ni mejores conocimientos, ni mayor dogmatismo, para influir sobre ustedes, en esa labor común también, que a todos nos corresponde, la de ir despertando conciencias empresariales acerca de la necesidad de unirse, de hacer frente a ese futuro turístico, que no es amenazador, si nos unimos; que no es amenazador si nos ponemos en línea de combate y que nos es necesario, porque si alguien dijo que viajar es «la manera más elegante de pasear una ilusión», en el futuro inmediato, a corto plazo, millones de seres humanos van a querer disfrutar de esa ilusión, y ahí está su tremenda responsabilidad, queridos amigos, como técnicos, como profesionales del turismo y de la hostelería, en comprender la necesidad de que para hacer realidad esa ilusión de millones de seres humanos, nuestras empresas turísticas deberán adecuarse a la estructura socio-económica de la demanda y ser capaces de dialogar en el tono y la medida exactas con las exigencias de las circunstancias.

Ahí está su gran responsabilidad. Ahí está nuestra gran responsabilidad, y ahí está, sobre todo, una sugestiva tarea que a todos nos espera, y para la cual yo quisiera estar con ustedes y ruego a Dios que esté con todos nosotros.