

## Cinco razones por las cuales las cooperativas no se integran más



**Por Enrique de Los Ríos, Unica Group.**

Las cooperativas constituyen en países como España la principal estructura productiva agroalimentaria en productos como hortalizas o aceite, pero su tamaño medio es muy pequeño. A veces hay pueblos pequeños con varias cooperativas para un mismo producto, o familias con miembros que pertenecen a varias, mientras éstas compiten entre ellas con el cuchillo en la boca por vender lo más barato posible y liquidar al socio lo más caro posible. Es verdad que la competencia es sana y que espabila las mentes, sin embargo, la atomizada hiper competencia cooperativa no es sana para nadie.

Los clientes finales son cada vez mayores y exigentes, los hábitos del consumidor cambiantes, la transformación digital un reto, la sostenibilidad una obligación. Se requiere agilidad, eficiencia, innovación y alineamiento estratégico y esto solo es posible mediante la formación de estructuras productivas grandes y capaces de afrontar estos retos.

Las cooperativas son conscientes de que son pequeñas y que deberían ser más grandes. Están diagnosticadas por activa y por pasiva y son conscientes de los beneficios de la integración tanto para el socio como, sobre todo para el cliente y el consumidor final. De hecho, se han producido avances en los últimos años, pero del todo insuficientes. Baste decir que en el norte de Europa o en Estados Unidos, el tamaño medio es 100 veces mayor que el de las cooperativas de España.

Entonces cabe preguntarse, ¿Si es bueno para todos por qué no nos unimos más?. La respuesta corta es que quien detenta el poder real en la cooperativa no quiere, pero si queremos elaborar un poco más la respuesta existen una serie de razones en contra, la mayoría de ellas relacionadas con las personas:

1. Hiper liderazgos. La estructura de la cooperativa favorece el hiper liderazgo de los cargos clave: a saber, el presidente, el comercial y sobre todo el gerente. Si se produce un asalto al poder, el ganador acaba haciendo la cooperativa su medida, hasta donde le llega el brazo y más allá no hay nada. Acaba confundiendo la cooperativa con él mismo y los logros de ésta con los suyos personales. Nuestro carácter individualista latino tampoco ayuda mucho.
2. Cultura de demonización de la competencia y de la integración. Esto es, el fomento de una cultura interna que demoniza a la competencia, que engrandece sus afrentas, que se ridiculiza su gestión y que agiganta los logros propios. Son comunes frases como "si a nosotros nos va bien..." (será a ti claro), y se evitan razonamientos del tipo ¿cómo podríamos estar si estuviésemos juntos?. A veces se vive de glorias pasadas, pensando que los astros van a volver a alinearse en breve para que seamos otra vez lo que fuimos.
3. La falta de modelos de integración atractivos o su desconocimiento. Es cierto que hay cooperativas de segundo grado que se parecen a Mordor, donde tienes que entregar tu alma para entrar y el amo ya te dirá lo que tienes que hacer y, claro, cualquiera que tenga algo de dignidad prefiere morir con las botas puestas, a no ser que ya estés muerto. También hay un fuerte desconocimiento real de cómo se funciona realmente en los procesos de integración existentes y esto favorece la manipulación interesada Los pastores de cooperativas. Normalmente clientes intermediarios que viven del pastoreo de empresas y cooperativas de productores que cantan loas a la cooperativa en solitario y amenaza con los infiernos si te unes a otro. Afortunadamente la distribución en directo favorece el proceso de integración al contar con mas regularidad, homogeneidad, calidad e innovación de las cooperativas más grandes.
4. Las limitaciones del gerente en forma de intereses personales o miedos. Es difícil pasar de una gestión individual a trabajar en equipo en una cooperativa mayor, lindezas del tipo "prefiero ser cabeza de ratón que cola de león" o "si no voy a mandar yo tenemos un problema" se suelen oír en la trastienda. A veces es solo indolencia, por no complicarse la vida, por miedo a tener un fracaso en su historial al proponer al consejo rector. Y si por casual finalmente se presentan las opciones de integración o si se ve forzado a hacerlo, este tipo de gerente maniobrá con astucia en contra. Echar atrás una decisión de este tipo en un consejo rector es muy fácil si no hay decisión en los que tienen que tenerla.

La administración en España intenta ayudar a la integración con proyectos como Entidades Asociativas Prioritarias (EAP), tanto nacionales como regionales. Estas figuras no se entienden en el norte de Europa donde el solo beneficio de la integración es suficiente, pero en el sur te tienen que dar un caramelo para que entres a un banquete.

Soluciones pueda haber varias, pero digamos que la más fácil y directa es que los socios tomen conciencia de lo necesaria que es la concentración, ejerzan su papel en la gestión de la cooperativa, se armen de valor y muevan la silla principalmente de los gerentes que abogan por el individualismo. Por grande que pensemos que somos seguimos siendo pequeños todos.

Quiero acabar este artículo elogiando a los valientes presidentes, gerentes y comerciales que un día se integraron en estos proyectos, a veces sin conocer bien cual podría ser su suerte, quemando las naves tras de sí y convencidos de que podían formar parte activa de un futuro mejor para todos.

### **TAMBIÉN TE PUEDE INTERESAR:**

[??¿Qué modelo de explotación debemos apoyar en la PAC?](#)

