

Cuando el tamaño importa: una breve revisión a los problemas de una dimensión inadecuada

When size matters: A brief summary of problems of an inadequate dimension

Juan Fernando ÁLVAREZ R.*

Resumen

Contar con una dimensión adecuada es para las cooperativas un asunto vital si se procura disfrutar de las condiciones competitivas que brinda su especificidad. Su crecimiento y desarrollo se amalgama como resultado de la gestión que se realice frente a la toma de decisiones sobre la dimensión organizacional. Al respecto, solapar el tema del crecimiento solo a consideraciones de mercado tenderá a desnaturalizarlas y vaciarle de la especificidad que genera su acumulación, pero desconocer la incidencia de los mercados en las preferencias tenderá a generar carencia de condiciones para permanecer en estos.

Tras una revisión del tema se proponen como criterios para determinar la óptima dimensión cooperativa: garantizar la satisfacción de las necesidades de sus miembros y lograr recrearlas de forma autónoma en el tiempo, conciliar eficiencia económica y operativa con la preservación de su naturaleza y valorar tanto las economías de escala como las de cobertura.

Palabras clave: desnaturalización, dimensión cooperativa, economías de escala, mercados, naturaleza organizacional.

Abstract

An adequate size is of vital importance for cooperatives if they want to profit the competitive conditions granted by their specificity. Their growth and development merge as the result of the management of decision-making on an organizational dimension. In this respect, to relax growth issues conditioning them only to the market will tend to denaturize them and void the specificity that generates their accumulation, but ignoring the incidence of the markets in the preferences will usually end in a lack of conditions to remain in them.

Following a review of the subject we propose the following criteria to determine the optimal size of a cooperative: guarantee the satisfaction of the members' needs and recreate them autonomously through time, conciliate economic and operative efficiency with the preservation of nature and value both economies of scale and of scope.

Keywords: denaturalization, cooperative dimension, economies of scale, markets, organizational nature.

Descriptores: P130 - Cooperative Enterprises D290 - Production and Organizations: Other D700 - Analysis of Collective Decision-Making: General

Recibido: 10 de diciembre del 2011 **Aprobado:** 20 de febrero del 2012

* Economista de la Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela. Coordinador Nacional de Investigación de Indesco, Universidad Cooperativa de Colombia. Magíster en economía social de la Universidad de Barcelona. Doctorante en políticas públicas de la Universidad Técnica de Lisboa. Correos electrónicos: juanf.alvarez@campusucc.edu.co, juanfernandoalvarez@gmail.com

Cómo citar este artículo: Álvarez R., Juan Fernando (2012), "Cuando el tamaño importa: una breve revisión a los problemas de una dimensión inadecuada", en *Revista Cooperativismo & Desarrollo*, vol. 20, núm. 100, pp. 234-247.

Introducción

Uno de los temas que más relevancia está tomando en la literatura cooperativa es el referido a la coherencia entre su dimensión, la relación de esta con la preservación de la naturaleza organizacional y el ciclo de vida de la empresa.

En economías abiertas, este tipo de estudio gana cada vez más adeptos, dadas las dicotomías que se presentan para poder preservar prácticas diferenciadas en entornos con paradigmas absolutistas.¹ El estudio del tema en mención cobra relevancia cuando de generar conocimientos se trata.

A lo largo de las presentes notas se sostiene que no es posible hablar de gestión cooperativa sin ahondar en el tema de la dimensión adecuada, explorando para ello una serie de documentos que analizan la temática desde diferentes puntos de vista.

Dimensión, desnaturalización y mercado

En un artículo publicado por el profesor Guerra (2012) en esta misma edición, se afirma que “es imposible concebir el avance de las formas organizativas de la economía solidaria, sin un modelo de desarrollo que las acompañe y promueva con coherencia”.

¹ Podríamos definir que el paradigma actual se soporta en la creencia irreductible (y absolutista) de la superioridad del criterio financiero por encima de otra consideración para orientar la gestión de las organizaciones, o los supuestos básicos mediante los cuales los tomadores de decisiones asumen como una verdad inmutable que el objetivo de la empresa cooperativa es maximizar sus beneficios económicos, en tanto creen que no hay otros indicadores del éxito organizacional distintos a los financieros (Ramírez, 2001).

Llama la atención la contundencia de su afirmación en contravía del paradigma financiero como único determinante de la formas de hacer economía en nuestras sociedades.

Una década atrás, la profesora Alicia Kaplan (2001) planteó que en el marco de la globalización muchas organizaciones terminan perdiendo su naturaleza sin siquiera advertirlo. La fuerte competencia, los procesos de concentración empresarial y la necesidad de acceder a costosas innovaciones tecnológicas y otras fuentes de financiación terminan permeando las prácticas cooperativas, generando dificultades para operar en consonancia con su naturaleza.

De acuerdo con el anterior contexto, cuando la empresa crece privilegia decisiones tecnocráticas y los espacios de participación se van debilitando en consecuencia (Serrano, 2007 y Lasserre, 2008). El crecimiento empresarial va soslayando las transferencias sociales y lo que servía de punto de partida favorable para la cooperativa, su naturaleza, termina diluyéndose por las consecuentes adaptaciones a las prácticas del mercado.

En estos casos, el mercado y su consecuente exigibilidad de crecimiento financiero van generando procesos de articulación con las empresas de capital, que terminan pareciéndose tanto que la figura del inversionista no asociado termina jugando un rol preponderante en la toma de decisiones, poniendo en riesgo la autonomía cooperativa.

Sin embargo, no podemos decir que la autonomía se pierde a medida que la organización crece, sino que tiende a

debilitarse en la medida en que no haya sincronización del crecimiento con el desarrollo de la entidad.² Entendiendo que si bien el mercado juega un rol importante en la orientación sobre crecimiento, no debe determinar la estrategia a largo plazo, si no genera desarrollo. Y gestionar el desarrollo, volviendo a las palabras de Guerra, requiere de fundamentos, identidades y lugares que configuran formas propias de hacer y vivir la economía.

Incluso algunos estudios plantean que crecer en respuesta a las exigencias del mercado no es siempre la decisión más óptima. En varios casos documentados se evidencia que por la búsqueda de satisfacer las necesidades de agentes con interés especial en las cooperativas, se realizan inversiones que terminan convirtiendo al asociado en cliente, extrayendo de estos su espíritu cooperador por un espíritu que se basa sus decisiones en la oportunidad de maximizar renta. Lo que en principio era un mercado propio, termina dispersándose mediante la cooptación a los mercados externos.

Uno de los trabajos recientes que se inscribe bajo la línea anterior (Melián, Campos y Sanchis, 2011) plantea que el grado de concentración del crédito cooperativo ha aumentado debido a fusiones entre cajas rurales, produciendo una disminución en el poder de negociación

de sus clientes (las cooperativas agrarias). De manera que “mientras las cajas rurales más pequeñas mantienen su política de apoyo a las cooperativas agrarias y a sus socios, las cajas de mayor tamaño se están alejando del cooperativismo agrario al cobrar mayores comisiones a sus socios y al dedicarse a financiar a otros sectores distintos al agrario”.

Asimismo, el estudio muestra que bajo el argumento de afrontar la racionalización de las cooperativas en busca de unidades más sólidas y rentables, se han eliminado, absorbido o comprado las entidades más pequeñas siendo que las últimas son técnicamente más rentables.³ La conclusión general, luego de un análisis estadístico de la información, es que no siempre el tamaño está directamente relacionado con la rentabilidad y la eficiencia, coincidiendo con otros estudios similares.⁴ Pero además precisa que los planes de expansión de las organizaciones de mayor tamaño obedecen más a criterios dirigidos a captar clientes no asociados que a criterios de fidelización

² El profesor Prévost (1996) plantea que el desarrollo implica aumento del bienestar y cambio en la estructura económica y social, lo que requiere necesariamente el involucramiento de la comunidad y la sociedad en su procura. El crecimiento, considera el autor, es simplemente una noción referida al aumento de las actividades de producción de bienes y servicios.

³ Para estudiar la concentración por los procesos de fusión o compra de cooperativas, los autores utilizaron el método ratio de concentración discreta por medio el cual se logra representar el volumen acumulado de la variable de dimensión por parte de las *n*-primeras empresas, mediante el estudio de las variables activos totales, depósitos, oficinas y empleados para el periodo 1995-2007. Para analizar las repercusiones del aumento de tamaño sobre la rentabilidad y eficiencia de las cooperativas de crédito se utilizaron diagramas de dispersión a partir de ratios de rentabilidad y de eficiencia en función del tamaño (Melián, Campos y Sanchis, 2011).

⁴ Para los investigadores de Ekai Center (2012), los procesos de fusión que facilitan una posición dominante en el mercado –y teóricamente generan mayor rentabilidad para una empresa– pueden suponer un retroceso competitivo en tanto perjudican no solo a los competidores sino a los proveedores, los clientes y sobre todo al sector correspondiente.

de los actuales (Melián, Campos y Sanchis, 2011).

Por su parte, los profesores Marco y Moya (2000) acentúan la necesidad de centrar los estudios sobre eficiencia no solo en el análisis de las economías de escala y alcance, sino sobre todo a las ineficiencias-x (causadas por errores de gestión y de organización). Si la evaluación solo estuviese acentuada en el análisis de escala, las conclusiones mostrarían que a mayor tamaño mayor eficiencia (al igual que la evidencia del sector financiero español, japonés, francés y austríaco).

Luego de valorar los distintos hallazgos se termina sugiriendo, en el mismo documento, que es necesario alcanzar un umbral bastante alto de dimensiones financieras para generar economías de escala.⁵ Umbral al que las cooperativas difícilmente pueden llegar bajo cuotas de mercado tan bajas, y en el intento no lograrán disminuir sus costos medios a medida que aumentan de tamaño.⁶

Por ello se plantea que el objetivo de las cooperativas debería ser preferentemente la reducción de la ineficiencia más que la disminución de costes mediante el aumento del tamaño. Esto coincide con las apreciaciones de algunos autores quienes ven en las ineficiencias-X, o en los problemas de gobernanza, la mayor fuente de riesgo organizacional.

Con todo lo anterior debe resaltarse que no es el mercado el culpable de la orientación capitalista de las cooperativas, sino sus directivas. En ello coinciden decenas de autores latinoamericanos que reiteran que a partir de problemas de gobernanza en las cooperativas, se terminan tomando decisiones que desnaturalizan la entidad (Vuotto, 2012).

En algunas latitudes perder la autonomía redundaría en el desmonte progresivo de beneficios de las políticas públicas a las entidades por el papel que desempeñan. Así, por ejemplo, la Ley italiana discrimina entre cooperativas orientadas a terceros (capitalistas) y cooperativas de preponderancia mutua, cargando a las primeras las obligaciones de cualquier empresa de capital y aplicando a las segundas (por su naturaleza) políticas de no sujeción frente algunos temas (como el de los impuestos).

En todo caso, antes de tomar la decisión de crecer, es útil preguntarse para qué, con qué y hacia quién debe dirigirse el producto del crecimiento. Queda claro que existen modos muy diversos de gestionar el crecimiento de una empresa dentro de una economía de mercado, dada la existencia de diferentes formas de hacer economía y de gestionar la propiedad y las decisiones dentro de esta (Bernardi, 2006).

Si las cooperativas logran gestionar dicho crecimiento, basadas en su especificidad,⁷ afianzarán la ventaja inicial

⁵ Principal argumento esgrimido por los consultores a la hora de sugerir la bancarización cooperativa.

⁶ La entidad sufre el efecto ricardiano del impacto del crecimiento sobre el mejoramiento de la productividad.

⁷ La especificidad cooperativa se entiende en este escrito tal como lo define el profesor Bastidas (2010): "conjunto de rasgos propios o atributos que las cooperativas poseen,

que reportan por su naturaleza y por ende mejorarán sus condiciones para competir en los mercados, dados los nexos de proximidad con las comunidades, sus miembros y sus necesidades. Tomar en cuenta la naturaleza, a la hora de tomar decisiones sobre el crecimiento, garantiza un sendero compartido para propiciar, participar y decidir el desarrollo organizacional.

Dimensión y territorio

Si los argumentos anteriores se consideran aún insuficientes, podríamos esbozar algunas líneas sobre las nuevas tendencias de los mercados, en las que, según Ramírez (2001), la proximidad es el concepto que define con mayor claridad la tendencia según la cual productores y consumidores están cada vez más cerca.

Los consumidores cuentan cada vez más con información para acercarse a quienes consideran producen los bienes con los atributos que ellos esperan, en el lugar donde cohabitan y bajo la identidad propia de su enraizamiento cultural. Así, el territorio gana un espacio preponderante como expresión genuina de especificidad cooperativa⁸ y es de esperar que las decisiones de mercado incluyan cada vez con más ahínco las prácticas económicas territoriales.

La imbricación de territorio, identidad, comunidad y mercado configuran *lugares* de especificidad cooperativa. Nos referimos a los *lugares* apelando a la conceptualización que realizó Marc Augé

(2000) como aquellos espacios en donde es posible leer la identidad, la relación y la historia de sus organizaciones; por tanto, es posible que una cooperativa sin especificidad pueda ser definida como un no-lugar que puede crecer pero no desarrollarse.

De manera que la gestión de la dimensión organizacional no es ajena a la inclusión de decisiones basadas en la especificidad cooperativa.

Si esta tendencia de los mercados encuentra asiento en el lugar donde las cooperativas realizan sus transacciones, los lazos de proximidad con sus asociados les permitirá profundizar en su desarrollo, y su tamaño no será obstáculo para ello. Incluso podrán crecer en mercados cada vez más pequeños. Claro está que necesariamente deberá actuar en red y ofrecer los bienes y servicios a la escala de posibilidades de sus miembros.

Si se trata de cooperativas de producción, la dimensión empresarial de estas estará directamente relacionada con la dimensión empresarial de la explotación de sus asociados (Confederación de Cooperativas Agrarias de España. Dimensión empresarial del cooperativismo, IV Congreso de Cooperativismo Agraria-Salamanca, 2002); si se trata de cooperativas de consumo, la dimensión empresarial de estas tendrá que tener en cuenta la capacidad y las expectativas de consumo de sus asociados, lo que requerirá la realización de múltiples ejercicios colaborativos con otras entidades y de polivalencia o multiactividad cooperativa, antes que la expansión universal de pocos servicios.

y que permite tipificarlas de manera similar en cualquier región del planeta”.

⁸ Para un tratamiento amplio del tema, se sugiere ver Bastidas (2010).

En uno u otro caso, consumo o producción, de lo que se trata es de crecer con una mayor vinculación entre los asociados y su empresa mediante la cooperativización progresiva de actividades, la ejecución de estrategias flexibles que disipen el riesgo a la centralización y estandarización de la gran empresa por la calidez del servicio personalizado e intensivo de una organización democrática que moviliza en la acción.

El planteamiento realizado encuentra eco en el nuevo *paradigma industrial* señalado por Bernardi (2006), según el cual se pasa de producciones en serie estandarizadas a producciones no estandarizadas que dejan a la organización la tarea de adaptarse continuamente a mercados cambiantes e inciertos. Se trata de organizaciones que no buscan la concentración, sino el aprovechamiento de las redes, la flexibilidad, el conocimiento y la coordinación compartida de decisiones sin reglas jerárquicas, y no basadas únicamente en mecanismos de precio para determinar las economías de escala.

Basado en lo anterior, el autor termina preguntándose si es posible prever límites que garanticen la participación para perseguir mejor las finalidades mutualistas de la cooperativa. El territorio juega un rol preponderante en la reafirmación de la oportunidad para actuar en los mercados y en la definición de los límites naturales de la acción social. Sin embargo, queda la inquietud acerca de cuan social debe ser la organización.

Estos elementos son tratados por Fairbairn (2002) en un provocador artículo en el que al intentar responderse a la pregunta:

¿es necesario que una organización persiga fines sociales para ser parte de la economía social?, termina encontrando que uno de los imaginarios más carentes de contenido para la gestión de las cooperativas es creer que la dimensión empresarial y la asociativa son mutuamente excluyentes.⁹ Por tanto, la dimensión adecuada no es una variable de determinación exógena, sino, al contrario, endógena. Los tomadores de decisión tendrían una responsabilidad, más que jurídica profesional y, en definitiva, una gestión abocada exclusivamente a lo económico mostraría visos de posible incompetencia.

Afirma el autor que las cooperativas son instituciones flexibles, cambiantes y dispuestas a adaptarse a diferentes situaciones, logrando armonizar los diferentes intereses y capitales en un espacio de construcción colectiva que retiene y potencia la circulación de la riqueza económica y social en los espacios en los cuales tiene incidencia.

La dimensión y la acumulación solidaria

En un estudio sobre el crecimiento de Bancosol¹⁰ en Bolivia (González *et al.*,

⁹ Sin embargo, muchos directivos en cooperativas siguen una tendencia u otra (Vara, 1985). La experiencia y la evidencia dan cuenta de ello. Por ejemplo, existe toda una línea de estudios que busca conocer cómo contribuye el resultado financiero en el desempeño social de la empresa y viceversa. En estos estudios suele utilizarse la metodología de Preston y O'Bannon, la cual consiste en realizar un análisis causal multivariante de estas variables a través de la técnica de datos de panel, fundamentalmente por los problemas de disponibilidad de data en el sector cooperativo. Estudios como el de Martínez, Cabeza y Marbella (2010b) profundizan en esta veta.

¹⁰ Cabe destacar que el estudio se realizó desde el enfoque de las microfinanzas. Quien escribe estas líneas procuró

2005), se da cuenta de un aspecto fundamental en el análisis de la dimensión adecuada: en el tiempo, ¿cuánto del crecimiento organizacional se debe a la eficiencia de los administradores y cuánto a la capitalización de los activos sociales adquiridos previamente?

Los autores analizan el crecimiento de una institución financiera denominada Bancosol y encuentran que se soporta en los activos tangibles e intangibles acumulados en el tiempo por una institución informal previa denominada Prodem. Más allá del análisis de los costos y beneficios de la formalización, en nuestro caso interesa destacar que Bancosol creció a ritmos exorbitantes, reduciendo costos operativos promedio pero con reducción en la eficiencia de las transacciones.¹¹ Esta situación es más común de lo que se piensa y es denominada en el artículo en mención como *límites ricardianos*.¹²

La importancia de este caso es que devela una posibilidad poco contemplada cuando de dimensiones se trata: el crecimiento no siempre es sinónimo de

tomar elementos que considera valiosos para hacer un símil con la experiencia cooperativa.

¹¹ Esta aparente contradicción se estableció porque el Banco otorgó en su fase de crecimiento un monto mayor de créditos medios, lo que redujo sus costos operativos medios, pero ello no logró amortiguar el aumento de la ineficiencia en las transacciones (por ejemplo, el costo de mantener un cliente en la cartera por un año se incrementó de US\$149 en 1992, a US\$242 en 1994, y para el mismo periodo el costo por préstamo desembolsado se incrementó de US\$49 a US\$93) (González *et al.*, 2005).

¹² Cuando los autores del artículo mencionan los límites ricardianos se refieren al caso de instituciones que sufren descensos de productividad como impacto del crecimiento. En su crecimiento realizan inversiones y nuevas contrataciones de personal que generan disminución de la productividad total. No debe confundirse con lo que se conoce en la literatura económica como *Ricardian equivalence proposition*.

eficiencia, de economías de expansión, de mejora de la reputación, de ampliación de las transferencias y beneficios a los asociados, y menos aún es garantía de que los problemas inherentes a la democracia y a los conflictos de interés se vean resueltos.

Si se preguntase cuáles son los argumentos que justifican el crecimiento en las cooperativas (González *et al.*, 2005), probablemente los consultados responderán que:

1. Es el mecanismo más idóneo para incrementar el alcance de la institución.
2. Mejorar la sustentabilidad por la expansión de servicios y satisfactores.
3. Garantizar la reducción de los costos operativos promedio (lo que incrementará los márgenes de beneficios).

Pero este crecimiento está sujeto a restricciones y mayores índices de riesgo debido a que la ampliación de la membresía en la organización puede incrementar la composición de los bienes y servicios demandados, los costos de atención, vigilancia y conllevará a generar estructuras administrativas cada vez más jerárquicas, menos democráticas y alejadas en definitiva de los asociados.

Volviendo al caso Bancosol, la pregunta que subyace es: ¿cómo logra una organización crecer y sostenerse en el tiempo con una eficiencia menor? La respuesta está al inicio del caso: debido al aprovechamiento de los activos tangibles e intangibles acumulados en el tiempo por la institución informal que le sirvió de trampolín.

Décadas de acción popular y generación de confianza suelen anteceder la situación actual de muchas cooperativas. Un reciente artículo del profesor Cruz (2011) aborda el tema desde el concepto de acumulación solidaria¹³ que comprende la relación equilibrada (tal como lo describe Fairbairn) de emprendimientos en los que la producción, el consumo, la distribución y la financiación permiten la acumulación económica y la generación de capital social en un proceso de experimentación y aprendizaje colectivo.

En estas experiencias de acumulación, los colectivos ligados a las cooperativas logran un proceso de acumulación por medio de la retención de distintos eslabones de la circulación del capital: la producción, distribución, consumo y acumulación/financiación (Cruz, 2011 y Singer, 2002). Y en muchas ocasiones estos procesos terminan siendo transferidos al sector capitalista por medio de la desnaturalización de las cooperativas y el emprendimiento de proyectos que simplemente se constituyen a partir de la valoración de los activos que históricamente se gestaron a partir de proyectos autogestionarios.

Por ello, cabe preguntarse si los resultados repentinos de la gestión empresarial pueden atribuírselos todos al tren directivo o si, por el contrario, son fruto de una acumulación histórica puesta en subasta por prácticas de desnaturalización organizacional. Ello puede

generar criterios reflexivos para pensar en cuál es la dimensión más adecuada para una cooperativa.

Birchall y Ketilson (2009) describen cómo, hasta hace un par de décadas, las organizaciones cooperativas tendían a desnaturalizarse bajo el argumento de que eran un modelo anticuado que no podría proveer incentivos para atraer los mejores gerentes y no podría hacer crecer suficiente capital para competir en los mercados globales. Por ello, cooperativas como Bradford y Bingley y Northern Rock, en el Reino Unido, fueron transformadas en sociedades de capital, pero luego se fueron a la bancarrota; su manejo fue desacreditado y sus acciones se fueron abajo. Hoy, al igual que en los años treinta de la década pasada, muchas compañías aseguradoras se mutualizaron con el propósito de ganar la confianza de sus clientes.

Criterios para la óptima dimensión cooperativa¹⁴

Vistos algunos tópicos sobre la dimensión y su determinación atendiendo a consideraciones de mercado, territorio y acumulación solidaria, pasaremos una rápida mirada sobre los criterios que determinan la dimensión óptima de una cooperativa.

Aquella organización que mantenga una dimensión de miembros inferior a la óptima, tendrá, entre otros, problemas de escala que repercuten en las cuantías de recursos disponibles para inversiones

¹³ Según el autor (Cruz, 2011), la acumulación comprende un proceso de estabilización en el tiempo de la asignación del producto neto entre el consumo y la acumulación.

¹⁴ Este apartado resume algunos criterios planteados de forma más amplia en Álvarez (2011).

(Houtart, 2002), posicionamiento en los mercados, calidad de los servicios, cobertura y tiempos de prestación.¹⁵

Aquella organización que mantenga desproporción en el número de sus miembros, tenderá a generar dotaciones por asociado cada vez menores y dependencia cada vez mayor de las de decisiones externas en cuanto a precios, atributos y orientaciones estratégicas.¹⁶

Tomando en cuenta que el tamaño está en función de las características del producto y el mercado al que se dirigen (Vargas, 2004), y conociendo que los asociados determinan sus transacciones, precios y decisiones frente a las cuantías, atributos de calidad y oportunidad de acceso a los bienes y servicios, es posible colegir que: “La dimensión óptima de las cooperativas es aquella que garantice la escala suficiente para satisfacer las necesidades de su público objetivo”.¹⁷

¹⁵ También les impide hacer frente a la competencia en los mercados en un contexto caracterizado por la apertura, la ampliación tecnológica y la concentración de empresas de capital.

¹⁶ Muchos directivos caen en la trampa de exigir a sus gerentes crecimientos financieros creyendo que en esto radica su éxito. La tendencia a largo plazo es la pérdida de la democracia, jerarquización autoritaria y la pérdida de la diferencia constitutiva de su organización. Quizá lo más crítico de esta situación es que en ocasiones las decisiones que abogan por crecimientos desmedidos vienen fomentados por los organismos de promoción y supervisión del Estado, quienes, a falta de criterios orientadores sobre el óptimo de las organizaciones, terminan midiendo el óptimo únicamente basados en criterios financieros utilizados en el universo de organizaciones de capital. La alternativa a tal despropósito regulatorio sería valorar los resultados de bienestar social, lo que implica identificar y valorar los beneficios y costos sociales que no se contabilizan en las empresas de capital (Ballesteros, 1983).

¹⁷ Esto es, el grado de satisfacción y cobertura lograda por la organización en su relacionamiento con los asociados.

Una de las formas para identificar las economías o deseconomías de escala, es realizar un estudio económico al equilibrio de la organización. La organización comienza a ser óptima cuando alcanza una dimensión que le permite aprovechar la especialización de sus trabajadores y las ventajas de la cooperativización o puesta en común de una actividad determinada. El crecimiento llega a un óptimo en el que ya no es posible disminuir el costo total medio por cada nuevo asociado (rendimientos constantes de escala) y si la organización insiste en crecer tendrá que afrontar unos costos cada vez más crecientes de coordinación (deseconomías de escala) (Mankiw, 2002).

Si la empresa decide seguir creciendo, la reducción de bienestar no tienden a percibirla sus directivos y trabajadores (quienes previsiblemente obtendrán más ingresos vía bonos de productividad o ventas), sino sus asociados, quienes verán cómo su organización crece, se fortalece, desarrolla nuevos negocios, pero cada vez los beneficios que obtiene de ella son menores.

Con respecto a la dimensión óptima de nuevos proyectos, la teoría económica brinda, a través de la correlación de variables –como demanda actual y futura– disponibilidad de insumos, localización y plan estratégico de la organización, criterios técnicos para decidir sobre el particular (Sapag y Sapag, 2005). Toda decisión debe contemplar la adecuación a las necesidades de los asociados, más que a las demandas de los no asociados.

Por otra parte, la literatura da cuenta de la tendencia inversa entre dimensión y

participación. A mayor número de miembros, se tienden a perder espacios para la participación democrática y esto lleva a privilegiar la orientación decisoria por parte de tecnócratas, quienes buscarán satisfacer más los intereses personales que los colectivos.¹⁸

Considerando lo anterior, el siguiente criterio genera elementos para contemplar el efecto de agencia reseñado: “en la dimensión organizacional óptima debe conciliarse la eficiencia económica y operativa con la preservación de la identidad organizacional” (Kaplan y Drimer, 1981).

En la literatura existe una opinión bastante extendida en el sentido de justificar un tamaño que garantice una mayor participación y una vida societaria más rica y profunda.¹⁹ No se trata de abogar por el enanismo empresarial ni por el imaginario del gigante, sino de propiciar condiciones de incidencia en

las cooperativas como fin de la gestión de su dimensión.

Otro criterio que gana aceptación es el que aboga porque “en la dimensión organizacional óptima se valore tanto las economías de escala como las de cobertura” (Pyke, 1995), lo que implicará necesariamente una estructura organizacional democrática, flexible y eficiente, pero sobre todo enraizada en su territorio.

Quando las cooperativas actúan en red generan eficiencia colectiva (Pike, 1995), entendida como el beneficio de escalas generadas por la asociación de organizaciones que comparten el conocimiento, aprendizajes, puesta en común de recursos, demandas, ofertas y la correspondiente innovación que se adelantan en las organizaciones.²⁰ Por otra parte, si la cooperativa es flexible ganará economías de cobertura, entendiendo como tal los beneficios que obtienen las cooperativas capaces, por su tamaño, de responder a cambios de producción y nuevas demandas de los asociados.

Quando las ventajas de escala y cobertura repercuten en los territorios, las cooperativas tienden a constituirse en reguladores del mercado y los precios, y sirven de agentes democratizadores de la propiedad.

Hay otro tipo de consideraciones que determinan la dimensión óptima de una cooperativa, como por ejemplo el tipo

¹⁸ Incurriendo en la Teoría de Agencia. Esta da cuenta de la diferencia de intereses entre los agentes tomadores de decisión en las organizaciones. Los tecnócratas actúan orientados por satisfacer sus propios intereses, que no son los mismos de sus asociados-propietarios. Los primeros buscarán maximizar su beneficio individual en un contexto de crecimiento organizacional; los segundos buscarán beneficios que se destinen a satisfacer sus necesidades. Para el profesor Klaus Fischer (2002), unos costos elevados de agencia pueden contribuir a la insolvencia de una organización. En el sitio http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:Vgvstr_8678J:scholar.google.com/+%22Tipos+morf%C3%B3gicos+de+organizaci%C3%B3n+cooperativa+agropecuaria%22&hl=es&as_sdt=0,5 podrá encontrar una lectura que profundiza sobre la teoría de agencia en las cooperativas agrarias.

¹⁹ Existe una amplia bibliografía en la literatura cooperativa. Quizá las más citadas sean los libros de Polanyi (1992), Schumacher (2001), Max-Neef (2007) y el clásico del biólogo Humberto Maturana (2008). En el ámbito técnico destacan los trabajos de los profesores Melián, Campos y Sanchis (2011), Bialoskorski (2001), Lattuada y Renold (2006) y Rojas, Díaz y Pires (2006).

²⁰ Ello implica especialización y externalización para atender a un amplio mercado común mediante el uso compartido de tecnologías, maquinarias, sitios, consultoría, contabilidad, asesorías jurídicas, investigación de mercado, etcétera.

de organización (sea de consumo o producción), la antigüedad, los ingresos, la desigualdad,²¹ la actividad que se realiza y se pone en común y la preservación de la estructura democrática. Parte de estos temas se resumen en Álvarez (2011).

Apuntes finales

En apartados anteriores se han revisado algunos tópicos relacionados con la dimensión cooperativa. Se determinó que si una cooperativa no tiene las escalas suficientes, es económicamente insostenible. Si el tamaño es desbordante, la organización tiende a desnaturalizarse y se pierde el contacto humano.

Como se apuntó, no siempre el crecimiento es la mejor estrategia para una organización. En caso de que la organización quiera ganar eficiencia con la misma estructura actual, podrá establecer varias estrategias.

La optimización ha de ser una de las estrategias más estudiadas en la literatura. Por ejemplo, Bialoskorski (2006) menciona la reducción de los costos de control y de los problemas de agencia. Contrario a lo que se piensa, la reducción de costos de insumos no es la fuente de mayor reducción de costos, sino más bien el mejoramiento de los procesos de monitoreo de la producción de bienes y servicios, pero sobre todo de la coordinación entre los diferentes agentes de la organización. En ello las cooperativas de la Corporación Mondra-

gón tienen sustantiva experiencia, sobre todo cuando de innovación e incentivos a la producción se trata.

Otra estrategia fundamental es la consecución de recursos propios para posibilitar su capitalización y un crecimiento con autonomía. Al respecto, la experiencia cooperativa es amplia y existen casos que han logrado preservar la autonomía, así como otros que lentamente van acercando sus estrategias a la lógica del capital hasta terminar desnaturalizadas.

Por ejemplo, los resultados entre cooperativas pueden ser muy diferentes dependiendo de si logran la creación de fondos rotativos propios, la emisión de certificados extraordinarios de aporte de capital, la realización de contratos de participación en cooperativas altamente diversificadas (Bialoskorski, 2006), el establecimiento de alianzas y fusiones entre cooperativas para generar escalas que permitan competir en los mercados, mejorar la eficiencia en la prestación de servicios y, sobre todo, evitar competir entre cooperativas, el desarrollo de alianzas estratégicas con algunas empresas de capital, la creación de nuevas empresas no cooperativas con participación accionaria o la emisión de títulos en mercados de valores.²²

²¹ La constatación en cooperativas de problemas de identidad y la admisión de brechas salariales mayores a las presentes en las empresas de capital dan un primer indicio de problemas de dimensión.

²² Un caso renombrado de esta estrategia la reseñan Fairbairn (2002) y Bialoskorski (2006), para el caso de Saskatchewan Wheat Pool, quien, en su momento, fue la mayor cooperativa canadiense, de naturaleza agrícola, que terminó progresivamente invirtiendo en actividades industriales y llegó a convertir su capital accionario de los miembros en acciones comercializables en la Bolsa de Valores de Toronto, dependiendo a largo plazo de capital externo y logrando posteriormente pagar el valor de las acciones de la empresa a sus socios, pero quedando

No hay unicidad técnica con respecto a los criterios que deben conducir las decisiones sobre crecimiento. Sin embargo, hay experiencias documentadas y planteamientos teóricos que contribuyen a generar un punto de partida para abordar el tema. En estas notas se abordaron algunos de ellos que resumimos a continuación:

1. Garantizar la satisfacción de las necesidades de sus miembros y lograr recrearlas de forma autónoma en el tiempo.
2. Conciliar eficiencia económica y operativa con la preservación de su naturaleza.
3. Valorar tanto las economías de escala como las de cobertura.

No siendo el objetivo del presente artículo profundizar en una guía para la toma de decisiones, sino dar elementos argumentales para consolidar temas de investigación, reflexión y pensamiento, se espera que esta materia adquiera progresivamente más importancia en el estudio del cooperativismo.

Referencias

Álvarez, J. (2011), *A propósito de la dimensión de las organizaciones de economía social y solidaria*, Pontificia Universidad Javeriana,

acéfala de espíritu cooperativo, asediada por deudas con inversionistas y proveedores, y en una organización de nombre cooperativa con accionar incierto (Fairbairn, 2004). Más allá de las tendencias de apertura a terceros, lo que causó problemas de desnaturalización en la experiencia en mención es la generación de conflictos de interés entre los asociados y los inversores, generando un problema de agencia aún mayor que el que debe soportar toda cooperativa con sus directivos y, en ocasiones, con la doble identidad de sus asociados.

Cátedra Felipe Medina, Unidad de Estudios Solidarios, en impresión.

Augé, M. (2000), *Los no lugares, espacios del anonimato. Una antropología de la sobremodernidad*, Barcelona, Gedisa.

Ballesteros, E. (1983), *Teoría económica de las cooperativas*, Madrid, Alianza Universidad.

Bastidas, O. (2010), *Economía social y cooperativismo: una visión organizacional*, San Gil, Unisangil editora, p. 195.

Bernardi, A. (2006), “La diversidad de la organización cooperativa: ideas desde el debate italiano”, en *Revista ESAC Economía Solidária e Ação Cooperativa*, vol. 1, núm. 1, julho/dezembro, pp.13-25.

Bialoskorsky, S. (2001), *Economía, crecimiento e estrutura de capital*, OCESP/ SESCOOP-SP, São Paulo.

Bialoskorsky, S. (2006), *Aspectos econômicos das cooperativas*, Belo Horizonte, Mandamentos.

Birchall, J. y Ketilson, L. (2009), *Resilience of the cooperative business model in times of crisis*, International Labour Office, Sustainable Enterprise Programme, Geneva.

Confederación de Cooperativas Agrarias de España (2002), “Dimensión empresarial del cooperativismo”, en *Actas del IV Congreso de Cooperativismo Agrario*, Salamanca.

Cruz, A. (2011), “A acumulação solidária: os desafios da economia associativa sob a mundialização do capital”, en *Revista Cooperativismo y Desarrollo* núm. 99, pp. 95-112.

Fairbairn, B. (2002), “How Social Are Co-ops? Tensions, Transitions, and the Social Economy of Co-Operatives in Canada”, en *Revista Economie et solidarités*, vol. 33 núm. 1, pp. 112-130.

– (2004), “La provincia cooperativa de Canadá: individualismo y mutualismo en una sociedad de colonos, 1905-2005”, en *Revista Venezolana de Economía Social Cayapa*, año 4, núm. 8, pp. 72-103.

González, C. et al. (2005), “Bancosol: el reto del crecimiento en organizaciones de micro-

- finanzas”, en *Finanzas y economía social: modalidades en el manejo de los recursos solidarios*, Buenos Aires, Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Guerra, P. (2012), “Crecer con identidad. Las organizaciones de la socioeconomía solidaria y sus desafíos de futuro”, en *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, núm. 100, Bogotá, Universidad Cooperativa de Colombia – Indesco - Ciriéc.
- Houtar, F. (2002), “Las alternativas creíbles del capitalismo mundializado”, en Manuel Monerero y Miguera Riera (edits.), *Porto Alegre: otro mundo es posible*, Madrid, El viejo topo.
- Kaplan, A. (2001), “Continúan los debates en torno a la posible desmutualización de algunas cooperativas”, en *Cuadernos de economía social*, VII, 2da. época.
- Kaplan, A. y Drimer, B. (1981), *Las cooperativas. Fundamentos, historia, doctrina*, 3ª. ed., Buenos Aires, Intercoop.
- Lasserre, G. (2008), “El hombre cooperativo”, en *Serie clásicos del cooperativismo*, Bogotá, Intercoop - Educ.
- Mankiw, N. (2002), *Principios de economía*, 2ª. ed., Madrid, McGraw-Hill.
- Marco, M. y Moya, I. (2000), “El efecto del tamaño en la eficiencia de las cajas rurales españolas”, en *Estudios Agrosociales y Pesqueros*, núm. 187, pp. 87-108.
- Martínez, A., Cabeza, L. y Marbella, F. (2010), “¿Cómo contribuye el resultado financiero en el desempeño social de la empresa? Evidencia empírica en el sector de las cajas de ahorros”, en *Actas del XX Congreso Nacional de ACEDE*, Granada.
- Martínez, A., Cabeza, L. y Marbella, F. (2010b), “Análisis de la relación entre los resultados sociales y económicos de las cajas de ahorros españolas: un caso de responsabilidad social corporativa”, en *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol. 20, núm. 37, mayo-agosto, 2010, pp. 33-46.
- Maturana, H. (2008), *El sentido de lo humano*, Bogotá, TM.
- Max-Neef, M. (2007), *La dimensión perdida. La inmensidad de la medida humana*, Barcelona, Icaria.
- Melián, A., Campos, V. y Sanchis, J. (2011), “Análisis de las fusiones entre cajas rurales y su influencia en las cooperativas agrarias. El caso valenciano en España”, en *Revista Innovar*, vol. 21 núm. 41, pp. 91-109.
- Prévost, P. (1994), “El desarrollo local y las cooperativas”, en *Cuadernos de Desarrollo Rural*, núm. 37, pp. 25-45.
- Prévost, P. (1996), “El desarrollo local y las cooperativas”, en *Cuadernos de Desarrollo Rural*, núm. 37, pp. 25-45.
- Pyke, F. (1995), *Redes cooperativas de pequeñas empresas*, Caracas, Galac.
- Polanyi, K. (1992), *La gran transformación. Los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Sapag, N. y Sapag, R. (2005), *Preparación y evaluación de proyectos*. 4ª. ed., México, McGraw-Hill.
- Schumacher, E. (2001), *Lo pequeño es hermoso*, 9ª. ed. Madrid, Tursen/Hermann Blume.
- Serrano, U. (2007), “Apuntes críticos sobre democracia cooperativa”, en *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, núm. 97, pp. 63-79.
- Singer, P. (2002), “La reciente resurrección de la economía solidaria en Brasil”, en Boaventura Santos (comp.), *Producir para vivir: los caminos de la producción capitalista*, México D.F., Fondo de Cultura Económica.
- Vara, M. (1985), “La empresa cooperativa y su equilibrio económico-social”, en *Revesco*, núm. 53, pp. 69-78.
- Vuotto, M. (2012), “La producción de conocimiento sobre las cooperativas en América Latina”, en *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, vol. 19, núm. 100 (en edición).

Webgrafía y enlaces a lecturas

- Ekai Center (2012), “¿Es demasiado grande Kutxabank?”, en *Working paper* extraído

- el 02 de febrero del 2012 del sitio <http://es.scribd.com/doc/79177055/%C2%BFES-KUTXABANK-DEMASIADO-GRANDE>
- Fischer, K. (2002), “Organizarse para el éxito: supervisión y agrupamiento de cooperativas de ahorro y crédito y de instituciones de microfinanzas”, en *Cuaderno*, núm. 15, Fundación Desjardins. Disponible en: www.did.qc.ca/documents/Cahier%2015E.pdf
- Lattuada, M. y Renold, J. (2006), “Tipos morfológicos de organización cooperativa agropecuaria y sus contribuciones diferenciales como agentes de desarrollo rural sustentable”, en *Actas del VII Congreso Latinoamericano de Sociología Rural*, disponible en http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:Vgvstr_8678J:scholar.google.com/+%22Tipos+morfol%C3%B3gicos+de+organizaci%C3%B3n+cooperativa+agropecuaria%22&hl=es&as_sdt=0,5
- Martínez, A., Cabeza, L. y Marbella, F. (2010a), “¿Influye la obra social en la rentabilidad de las cajas de ahorros españolas? Un análisis de datos de panel”, en *Documento de trabajo 01/09*, Universidad de León, extraído el 03 de febrero del 2012 de http://www3.uva.es/empresa/uploads/dt_01_09.pdf
- Ramírez, L. (2001), *El paradigma de la competitividad estratégica*, Québec, Universidad de Sherbrooke, disponible en <http://www.redelaldia.org/IMG/pdf/0202.pdf>.
- Rojas, J., Díaz, B. y Pires, M. (2006), “Alianzas y estrategias de las cooperativas para su acceso y sostenibilidad en los mercados internacionales”, en *Revista UniRcoop*, vol. 4, núm. 1, disponible en <http://www.unircoop.org/unircoop/files/revue/Release/Unircoop.vol.%204.1.final.pdf#page=9>
- Vargas, A. (2004), “La identidad cooperativa y la cooperativa como empresa: luces y sombras”, extraído el 25 de octubre del 2011 del sitio <http://www.neticoop.org.uy/article249.html>