

TEMAS
DE DEBATE

Cooperativas en nuevos tiempos

Recientemente, la revista *Fortune* destacó a la cooperativa Grupo Mondragón como una de las empresas más admiradas del mundo. Lejos de ser una cuestión del pasado, las cooperativas se están moviendo con aplomo en el mundo económico gracias a su capacidad para adaptarse a los tiempos de crisis y a su voluntad de unirse para fortalecerse. Hoy que se pide a

ANÁLISIS ORIOL AMAT

Unirse para
competir mejor

Con la tendencia a la globalización, el entorno empresarial actual está haciendo replantear los cimientos sobre los que se asienta cualquier organización. Esto también afecta a las cooperativas. El cooperativismo viene de muy antiguo, aunque sus pilares ideológicos hay que buscarlos en los denominados *pensadores utópicos* de inicios del siglo XIX. Estos propusieron los principios cooperativos para resolver las injusticias sociales que generaba la revolución industrial. De este modo se estableció que: una persona equivale a un voto, puerta abierta a cualquier persona que quiera ser socio, retribución limitada al capital, educación cooperativa e integración para que las cooperativas colaboren entre ellas.

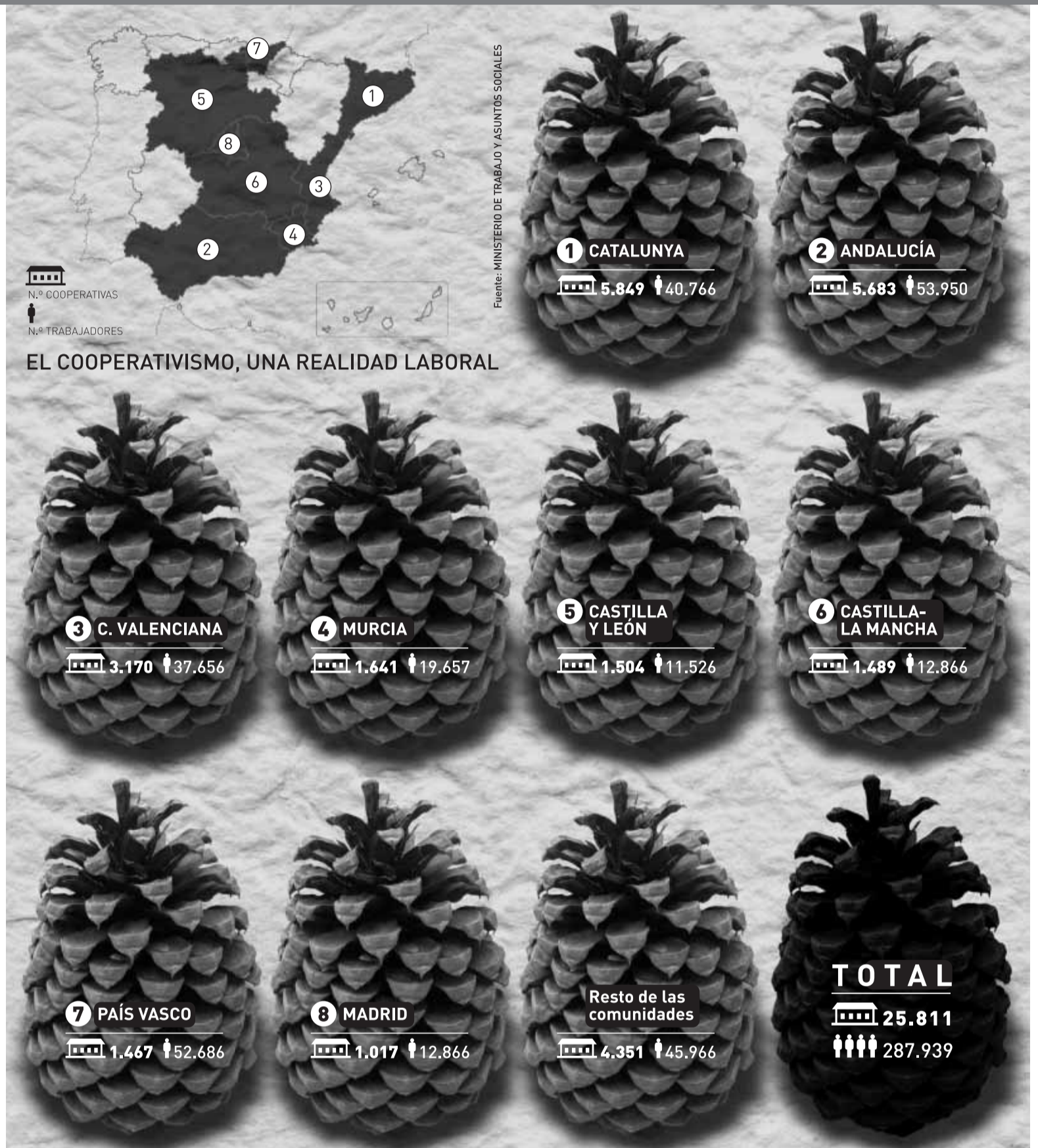
En España, las primeras cooperativas que se desarrollaron fueron las agrarias, a finales del siglo XIX. Lo mismo sucedió en Catalunya, donde los estragos de la filoxera obligaron a los agricultores a asociarse para intentar sobrevivir. De allí surgieron grandes cooperativas agrícolas que aún perduran hoy. Desde entonces el cooperativismo ha tenido un desa-

Los valores cooperativos de la **paz, la solidaridad, la democracia y la igualdad** tienen plena vigencia

rollo muy desigual. En el mundo, las cooperativas aglutinan a más de 800 millones de personas de acuerdo con la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). Hay países donde las cooperativas tienen un volumen muy importante, sobre todo en la agricultura, como es el caso de Dinamarca (el 90% de la facturación del sector agrario). También hay países como Alemania, donde el cooperativismo de crédito alcanza un peso muy relevante.

En España, el cooperativismo también tiene una presencia notoria. Entre las sociedades cooperativas destaca el caso del Grupo Mondragón en Euskadi, un auténtico gigante que aglutina a empresas como Fagor, Eroski, Caja Laboral Popular, entre otros. El Grupo Mondragón es un caso sin precedentes en todo el mundo por tratarse sobre todo de un grupo industrial. Hace poco, la revista *Fortune* calificaba a este grupo como una de las empresas más admiradas del mundo. Otros fenómenos cooperativos destacables en España son el Grup Consum de Valencia, con sus 430 supermercados, o Cajamar (Caja Rural de Almería), con una red de 746 oficinas en total. En Catalunya, el cooperativismo representa el 5% del PIB, aunque varía por sectores. En el sector agrícola llega al 49%, y en la industria al 7%. En cambio, en la construcción representa el 1% y en los servicios el 2%. Algunos ejemplos interesantes son los de Scias, con más de 200.000 asegurados en asistencia médica, o el Grup Serhs de servicios al sector turístico, que factura 352 millones de euros.

Las cooperativas cuentan con importantes ventajas. Por ejemplo, en épocas de recesión y de deslocalización, defienden mejor sus puestos de trabajo, ya que tienen más flexibi-



JOSEP PULIDO

LA CLAVE ANTONIO CANELO

Otra manera
de crecer

El futuro de las cooperativas estará inexorablemente ligado a la capacidad y la voluntad de sus principales dirigentes para elaborar proyectos ambiciosos que rompan con la monotonía continuista que a veces se observa y entronquen con el nuevo marco económico. Hacer énfasis en el papel de los directivos tiene la intencionalidad de socavar un argumento muy utilizado que trata de situar a los socios como responsables de la vida atóna, sin tono vital, de muchas cooperativas.

La larga experiencia vivida en el mundo cooperativo me permite afirmar que todo proyecto bien elaborado, razonablemente argumentado y enérgicamente defendido, acaba siendo ampliamente apoyado por las asambleas, espacio en el que se manifiesta

A. CANELO, ex presidente del Grupo Mondragón y asesor de empresas

la voluntad social. Hacer que las cooperativas ocupen espacios crecientes en el mundo económico y social exige cambiar el modelo histórico de crecimiento, basado en el principio de una cooperativa, o varias, para cada localidad, sustituyéndolo por el de cooperativas que a partir de su lugar de creación se expanden sin limitación territorial, en consonancia con los mercados abiertos que caracterizan el funcionamiento de la economía, incluyendo, claro está, las implantaciones productivas en otros países.

Una visión más abierta del mundo cooperativo, en la que se perciba con nitidez que los entornos se han modificado y que hemos pasado a intentar atraer la decisión del consumidor en pugna con empresas procedentes de cualquier parte del mundo debería conducir al descubrimiento de que no sólo los demás pueden situarse en lo que antes eran *nuestros mercados*, sino que, con la misma lógica, nosotros aspiramos con toda legitimidad a competir en cualquier mercado. Podríamos preguntarnos si contamos con los medios necesarios. Una vez más habría que referirse a los directivos, desde mi punto de vista el único posible factor escaso que podría dificultar la elaboración de propuestas a la altura de los tiempos. No perdamos de vista que hay que cambiar culturas,

lo que sólo es posible con fuertes liderazgos.

En un entorno en el que las empresas crecen de tamaño constantemente, por muy diversos procedimientos, para ajustarse a la nueva dimensión de los mercados, las cooperativas tendrán que buscar fórmulas originales para crecer. Abordar la intercoope-

Ocupar espacios crecientes en el mundo económico exige cambiar el modelo histórico de crecimiento

ración, hasta ahora sólo aplicada en el ámbito representativo, trasladándola a la gestión estratégica, poniendo en común todo lo que no puede realizarse a nivel individual, o es más eficaz de manera conjunta.

Hay futuro para las cooperativas, pero para no quedar reducidas a una especie a conservar por su singularidad, se deberán abordar con determinación los cambios necesarios, actualizando un modelo que no puede vivir de glorias pasadas y que tiene la obligación de demostrar que los valores también pagan en términos de mercado.

las empresas que equilibren el objetivo del máximo beneficio con la responsabilidad social, el modelo cooperativo tiene plena vigencia. Y no extraña que cause admiración.

lidad para *apretarse el cinturón* y para promover el espíritu de sacrificio entre sus socios. Por otro lado, en épocas de bonanza económica también crecen de manera significativa. Según un estudio de la ACI, en los últimos años las cooperativas están creando más empleo que las empresas multinacionales. Sin embargo, las cooperativas también pueden presentar inconvenientes. Por ejemplo, a muchas de ellas les cuesta retribuir a sus directivos a precios de mercado, lo que puede dificultar la retención de los mejores profesionales.

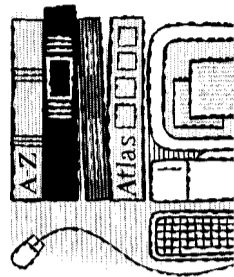
En un momento en que se pide a las empresas que equilibren el objetivo de la maximización de los beneficios económicos con la responsabilidad social, el modelo cooperativo tiene plena vigencia. En este sentido, las cooperativas viven dos grandes tendencias. Por un lado, hay cooperativas que han quedado desfasadas al no apostar por las nuevas tendencias en gestión empresarial (sistemas de retribución motivadores, innovación, diseño, marketing, eficiencia en costes...). Se trata de cooperativas que día a día van teniendo un papel más testimonial. Pero, por otro lado, han aparecido con fuerza cooperativas que apuestan por contar con los mejores profesionales y por cooperar para competir mejor, es decir, por la integración cooperativa. Tam-

En los últimos años, las cooperativas están creando más empleo que las empresas multinacionales

bién apuestan por la innovación y por la oferta de productos y servicios de gran valor añadido. Así se están desarrollando cooperativas que crecen con gran dinamismo en sectores muy diversos. En Catalunya tenemos el ejemplo de las nueve cooperativas agrupadas en Clade: Abacus (librerías), La Fageda (productos lácteos), Ecotecnia (energías renovables), Grup Qualitat (construcción)... En conjunto facturan más de 370 millones de euros. Se trata de cooperativas que establecen alianzas estratégicas que les permiten crecer de forma rentable. Otro ejemplo interesante es el de Llet Nostra, con el que varias cooperativas agrarias llegan al consumidor final con una marca propia. Y en la misma línea va la leche Copirineo.

Por tanto, a la pregunta de qué futuro cabe esperar para las cooperativas puede responderse diciendo, en primer lugar, que los valores cooperativos de la paz, la solidaridad, la democracia y la igualdad tienen plena vigencia, a pesar de que no sean los valores que se transmiten mejor en la sociedad individualista y consumista actual. En segundo lugar, las cooperativas tienen unas perspectivas favorables si hacen lo mismo que tiene que hacer cualquier empresa que quiera crecer de forma rentable: innovar, apostar por la formación y los recursos humanos; y por marcas y diseños potentes, alcanzar competitividad en costes, autofinanciación...

Pero, además, las cooperativas tienen la ventaja de que por propia filosofía tienen la obligación de integrarse con otras cooperativas. La unión permite tener un proyecto más potente desde el punto de vista de la capacidad productiva, de la competitividad en costes, de la innovación y de la distribución. Un proyecto integrado permite disfrutar de las economías de escala, es decir, bajar costes unitarios al repartir los costes de estructura entre más unidades vendidas. Hay terreno para las alianzas del tipo *win-win* (yo gano-tú ganas). La unión hace la fuerza. Así, cooperando entre ellas competirán mejor.●



PARA SABER MÁS LIBROS

Això es el cooperativisme
Josep Castaño
Mediterrània
Barcelona, 1995

Le projet coopératif
Henri Desroche
Editions Economie et Humanisme, Les Editions Ouvrières
Paris, 1976

Toward a social capital theory of cooperative organisation
Vladislav Valentinov
UK Society for Cooperative Studies
Manchester, 2004

La sociedad cooperativa europea y su adecuación a los principios de la ACI
Pablo Rodríguez
Ciriec España
Valencia, 2004

WEBS

www.ica.coop
Alianza Cooperativa Internacional

www.cooperativescatalunya.coop
Confederació de Cooperatives de Catalunya

www.lavanguardia.es
Aporte su opinión a este debate en www.lavanguardia.es

LA VANGUARDIA
EL DEFENSOR DEL LECTOR

CARLES ESTEBAN

Una foto retocada genera suspicacias sobre posible censura

El *Magazine* del pasado domingo 30 de julio dedicaba el tema central y la portada a la carrera e imparable ascensión al estrellato de dos jóvenes actrices de 21 años, reinas indiscutibles del panorama cinematográfico actual, Keira Knightley y Scarlett Johansson. La portada del *Magazine* se ilustraba con una fotografía de Annie Leibovitz que mostraba a las dos muchachas posando desnudas. En las páginas interiores y bajo el título "Scarlett y Keira, poder de atracción", Juan Antonio Francia trazaba un perfil biográfico y artístico de las dos jóvenes, que atesoran una larga trayectoria cinematográfica, y que se han convertido en la referencia de la última generación de actrices surgidas del universo de Hollywood. El reportaje, además de la citada foto que ilustraba la portada, se completaba con otras imágenes de ambas jóvenes. Y una de ellas ha generado suspicacias en un lector.

Salvador Maturana escribe a propósito de este reportaje que, a su juicio, una foto ha sido manipulada: "En la comparativa de las carreras artísticas de las señoras Keira Knightley y Scarlett Johansson, guapas oficiales del momento, me llamó la atención un detalle de la foto de Keira Knightley que aparece en la página 38. En dicha foto se ha retocado el pecho de la actriz para que no se le vea el pezón, que sí aparece en la foto original publicada en la revista estadounidense *Squire* en el 2005. Me preocupa que un medio de comunicación que leo habitualmente falsifique la información, porque al manipular la fotografía -Photoshop, imagino-, dejan de darme la información original para darme una adulterada. Imagine que se retocan fotos de soldados -me da igual la guerra que sea-, y que donde había fusiles aparezcan ramos de nardos y lirios. Sería información falseada, ¿no? Pues lo mismo". El lector finaliza su misiva considerando que "hay que ser un poco mojigato y puritano para, en nuestros días y en nuestra sociedad, tapar un pecho".

La foto de Keira Knightley de la que habla el lec-

LA ACTRIZ PIDIÓ QUE SE retocara la foto para ser publicada fuera de Estados Unidos, según la agencia que la distribuyó

tor, que ilustra este artículo, es obra del fotógrafo Marc Hom, fue comprada a la prestigiosa agencia Art&Commerce y llegó a través del sistema informático de la redacción del *Magazine* tal como se publicó. Efectivamente, como señala el lector, la fotografía pertenece a un reportaje publicado hace unos meses en la revista norteamericana *Squire*. Y sí, en la foto original la actriz muestra el contorno total del seno y el pezón, que la foto recibida y publicada por el *Magazine* no mostraba. ¿Qué ha sucedido?

Josep Carles Rius, subdirector de *La Vanguardia* y responsable del *Magazine*, relata la película de los hechos: "El *Magazine* decidió dedicar una portada a Keira Knightley y a Scarlett Johansson al considerar que las dos actrices son el paradigma de la nueva generación de grandes estrellas de Hollywood. Consideramos que son un espejo para muchos jóvenes y por eso en el reportaje no sólo se trataba su faceta profesional en el cine sino también del modelo estético de mujer que encarnan, sin obviar todo el debate sobre la delgadez de Keira Knightley".

Y añade: "Para la portada del 30 de julio contábamos con la célebre foto de las dos actrices desnudas de Annie Leibovitz, imagen que se ha convertido ya en uno de los iconos del siglo XXI. Para el reportaje interior, el *Magazine* publicó una extensa sesión fotográfica con Scarlett Johansson, realizada también por Annie Leibovitz, una de las fotógrafas más prestigiosas del mundo y de la que el *Magazine* tiene desde hace años la exclusiva para prensa diaria en España. Las fotos de Keira Knightley eran obra de otro reconocido fotógrafo del género, que en Estados Unidos se conoce como celebridades o *people*, Marc Hom, representado por Art&Commerce, la principal agencia especializada en retratos a personajes.

Las fotografías transmitidas a la redacción por Art&Commerce fueron reproducidas exactamente tal como fueron recibidas. En ningún caso un medio puede modificar el contenido de las imágenes, no sólo por razones éticas, sino porque incumpliría el contrato que se establece tanto con los autores de las imágenes como con las agencias que los representan.

Una vez sabido que en una de las fotografías de Keira Knightley se apreciaba una diferencia respecto a la publicada en *Squire*, el *Magazine* solicitó una explicación a Art&Commerce. Los responsables de la agencia explican que en la fotografía original se veía el pezón de uno de los pechos y que una vez publicado dicho reportaje fue la propia actriz quien, a través de su representante, solicitó que la imagen no volviera a publicarse en las mismas condiciones. El fotógrafo accedió a difuminar parte de la imagen de manera que la chaqueta negra que viste la actriz pasaba a cubrir el pezón. A partir de aquí la imagen fue distribuida al resto del mundo sin advertir de la modificación.

Rius considera que la mejor opción hubiese sido que, tras la petición de la actriz, Art&Commerce hubiese retirado la fotografía. Y añade: "Sin embargo, en este caso resulta excesivo hablar de manipulación porque la modificación de la foto no tenía voluntad de engañar ya que la actriz aparecía tal como es. Sin una parte de su anatomía, pero con la autenticidad de todo el cuerpo que seguía a la vista del espectador. De haber conocido la modificación, el *Magazine* no hubiese publicado la foto, pero vale la pena tener en consideración que las fotos de celebridades es un género específico, no son fotografías documen-



MARC HOM / ART&COMMERCE

LA FOTO POLÉMICA. Esta es la foto de Keira Knightley retocada para evitar mostrar el pezón de su pecho derecho

tales o periodísticas que reflejen realidades, acontecimientos o sucesos concretos. Son retratos, muchas veces con aspiraciones artísticas, de personajes. Es la actriz, actor, cantante o deportista quien accede a dejarse fotografiar para transmitir su mejor imagen (son sesiones en las que se cuida extremadamente el maquillaje, las luces, el estilismo, la ropa...). Sería absurdo que estas fotografías no resultaran del agrado de sus protagonistas y, en cualquier caso, debe prevalecer el derecho a la propia imagen del personaje. Como es lógico, las estrellas son muy celosas de su imagen y sus representantes hacen un estricto seguimiento sobre dónde y cómo se publican sus fotos. El *Magazine* de *La Vanguardia* publica, por su prestigio, muchas sesiones de fotos de personajes a las que otros medios no tienen acceso".

Puede estar tranquilo el lector que temía una mano negra censuradora por nuestra parte. No sabemos las razones que impulsaron a la actriz a exigir que se modificara la fotografía. Pero no fue manipulada en la redacción del *Magazine*. Es uno más de los enigmas de la vida de los personajes mediáticos convertidos, a veces a su pesar, en prototipos de la belleza universal. Tan alejados de la normalidad de las personas de carne y hueso y no por eso mejores ni peores.●

Los lectores pueden escribir al Defensor del Lector (defensor@lavanguardia.es) o llamar al 93-481-22-99