

COOPERATIVISMO O CORPORATIVISMO (CRUZ AZUL O MC DONALD'S)

Francisco Ballina

En los albores del siglo XXI, dos modelos económicos luchan por imponer su dominio en el mundo: el capitalista, en crisis planetaria; y el socialista, en transformación palpable a partir del derrumbe de la URSS y la transformación del socialismo real en la República Popular China. Como alternativa a estos modelos, y desde el umbral de la humanidad, surge el espíritu cooperativista como tercera vía. En el capitalismo monopólico la libertad consiste en dar rienda suelta al egoísmo y al individualismo, puesto que la producción está al servicio del capital. En el socialismo real se suprimió la libertad personal y se cayó en el exceso de la planificación económica. El cooperativismo se presenta como una alternativa a estos dos modelos.

El cooperativismo

A lo largo de su historia, el cooperativismo ha sido considerado y definido de múltiples formas. En la actualidad se puede afirmar que es un plan económico que forma parte importante de muchos Estados; su desarrollo y difusión indican que podría llegar a modificar la estructura política y social de las sociedades que lo han implantado y que constituye una realidad para el siglo XXI.

Entre sus antecedentes principales debe mencionarse la acción teórica y práctica de personajes como Saint-Simon, Charles Fourier, Esteban Cabet, Proudhon y Robert Owen, quienes criticaron el liberalismo de Adam Smith, David Ricardo, Augusto Comte y Herbert Spencer, y marcaron así los principios de esta forma de producción y organización social. Debido entre otras cosas a que no coincidían con la vía de la violencia señalada por la Primera Internacional, fueron calificados como "socialistas utópicos". Pero también en las sociedades originarias americanas existen antecedentes y prácticas milenarias en la materia.

Guillermo Bonfil Batalla, en *México profundo*, muestra la potencialidad del tequio como una práctica de organización solidaria y autogestionante. La sociedad prehispánica

mexicana constituyó una civilización hidráulica que hacía necesario el mantenimiento de un gran aparato estatal que administrara las obras; por ello, la tributación constituía uno de los elementos más importantes que, a su vez, se sostenía del callpulli, producto de diferentes órdenes culturales e históricos y forma básica del trabajo comunitario. En las comunidades indígenas actuales de México los cargos comunitarios tienen simultáneamente un carácter administrativo, civil, religioso y ético. En ellas, en donde la autoridad va unida al prestigio social corroborado en el ámbito de la vida pública consagrada al servicio de la comunidad, existe un conjunto jerarquizado de cargos públicos que constituyen el gobierno comunal. El administrador (apoyado en el principio de la elección o fidelidad del séquito) es al mismo tiempo curandero, sacerdote, árbitro, atributos que lo convierten en líder.

El mutualismo está basado en el ejercicio de la reciprocidad social, y parte de asociaciones voluntarias que dirigen una política para lograr la seguridad social y la búsqueda de un sistema de producción colectivo. La ética planteada como una forma de relación con uno mismo, que permite al individuo constituirse como sujeto de una conducta moral, es sinónimo del espíritu cooperativista mejor entendido, que es procurar el bienestar humano en todas sus modalidades. La economía cooperativa no está divorciada de la moral; es un sistema orientado por la ética que, al mismo tiempo que conserva la libertad personal, fomenta la existencia de la solidaridad social. El cooperativismo no cae en el error de suprimir la libertad personal para caer en la planeación económica impuesta.

En el régimen cooperativista del futuro habrá pequeños o medianos propietarios. El cooperativismo de ninguna manera habla de la desaparición de la propiedad. En la economía cooperativa desaparecerán los seres sin propiedad. Todos serán propietarios, pero su propiedad será distinta a la del régimen capitalista. El cooperativismo, en donde la propiedad es el fruto del trabajo realizado, cree que la producción debe ser

jerarquizada en orden de las necesidades del consumo y de la previsión social.

El corporativismo

Si hemos de aceptar que el cooperativismo y el mutualismo están basados en el ejercicio de la reciprocidad social, en una filosofía fundamentalmente humanista, el liberalismo rompe con toda tradición humanista, se desvincula de la idea de equidad y rinde culto a la industria y a la tecnología. Francois Quesnay (1694-1774), exponente de la doctrina del *laissez-faire*, pensaba desde el punto de vista económico en la posibilidad de liberar al hombre de las obstrucciones dadas por las regulaciones religiosas y políticas, de la manera en que un sistema natural supera los impedimentos antinaturales del régimen tradicional. Esta concepción surge de haber equiparado el sistema económico con el sistema sanguíneo. Se propone que el primero debe funcionar de la misma manera que el segundo, tratando de emular la necesidad de libre circulación que en el plano fisiológico provee de vida y salud, mientras que en el económico provoca crecimiento y progreso. El corporativismo moderno, fincado especialmente a partir de Adam Smith y también del clásico David Ricardo, parte de los conceptos básicos de la economía política como interés, renta y utilidades. El incentivo de lucro es el origen de ser de las empresas corporativas; su misión es acrecentar el mercado mediante estrategias que garanticen utilidades atractivas.

El corporativismo puede definirse como un sistema de representación de intereses en el que las unidades que lo constituyen están organizadas en un número limitado de categorías singulares, obligatorias, competitivas, ordenadas jerárquicamente y funcionalmente diferenciadas, reconocidas o legalizadas por el Estado (cuando no son creadas por éste) y a las que se les garantiza un determinado monopolio representativo dentro de sus respectivas categorías, a cambio de practicar ciertos controles en la selección de sus dirigentes y en la articulación de peticiones y ayudas. Esta forma moderna de representación de intereses “está relacionada con ciertos imperativos o necesidades básicas del capitalismo para reproducir las condiciones de su existencia y acumular continuamente mayores recursos”. Económicamente, esta perspectiva se basa en el imperativo de implantar un régimen estable dominado por la burguesía.

La versión neoliberal de una amplia liberalización del comercio, de los flujos de capital y la inversión extranjera directa, así como la disminución estatal, ni durante el siglo pasado ni en el actual proceso de globalización, ha resultado convincente. Esta es la conclusión del profesor Paul Bairoch, de la Universidad de Ginebra, y de Richard Kozul-Wright, alto economista de la Conferencia de las

También en las sociedades originarias americanas existen antecedentes y prácticas milenarias de cooperativismo

Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), quienes confirman en una reciente publicación su visión escéptica tanto del proceso de “globalización temprana” como de la época contemporánea. También señalan que estos modelos de globalización conducen al empobrecimiento y a la crisis económica.

Las organizaciones corporativas más ordenadas y exitosas que logran alcanzar un “Estado monopolista” son aquellas que representan más los intereses de los productores, y que disponen de los recursos de información y de los medios para la ejecución de las políticas públicas. En términos generales, los principios del corporativismo se establecen como los mandamientos de la globalización y las empresas transnacionales. No es necesario presentar muchas pruebas documentales para constatar que la disciplina militar es el modelo ideal de la empresa capitalista, bajo la supervisión de un directivo, supervisor o mandatario, modelo adoptado por Taylor y atenuado en cierta medida por Fayol. Este fenómeno universal limita paulatinamente el carácter social del administrador. Si hemos de aceptar que la administración tribal o cooperativa se rige por el principio de liderazgo orientado éticamente —como en el caso del jefe patriarcal que simultáneamente es curandero, árbitro, sacerdote y administrador—, en las instituciones corporativas el carácter carismático del administrador decrece. En la administración patrimonialista y, posteriormente, en la burocrática, este principio gregario se pierde. En estos casos, el personal administrativo se encuentra organizado sobre principios serviles o burocráticos tendientes a legitimar un proceso de explotación o dominación. Surgen los siervos del poder: esclavos, eunucos, cortesanos, monjes, macehuales, mayores, capataces y, finalmente, la figura del administrador legitimado sobre principios burocráticos y racionales.

En las condiciones modernas, la “administración científica” se ubica simultáneamente para romper las expectativas de los distintos coactores que podrían ser conflictivas, hecho que podría producir un mal funcionamiento. La sociedad moderna, al igual que la tradicional, requiere resolver el problema del poder y la dominación, así como el conflicto de la lealtad de los colaboradores y de los administradores. El surgimiento del director, jefe o *manager* se intensifica en los países industrializados, en donde el concepto de administración cambia sucesivamente de su campo tradicional y profesional a través del devenir rutinario del liderazgo y la necesidad de legitimar situaciones sociales,

políticas, económicas, religiosas, por parte de los estratos privilegiados.

Las organizaciones corporativas (públicas o privadas) generalmente tratan de evitar riesgos; es por ello que procuran suceder en el poder a gerentes entrenados y no a líderes individuales. El liderazgo inevitablemente exige que se use el poder para influir en los pensamientos y actividades de los demás, mientras que los directores regularmente generan el conformismo. En la mayoría de los casos, los líderes no nacen o se forman, sino que las circunstancias los conforman; surgen en situaciones de crisis, de insatisfacción, indigencia, carencia o deseo, pero la influencia que ejerce un líder para alterar estados de ánimo, evocar imágenes, esperanzas y establecer objetivos específicos está determinado por el rumbo de la historia. El líder informal es el verdadero gestor del cambio en las organizaciones modernas; su autoridad se basa en la autoridad moral que se gana cotidianamente, y es él quien finalmente podría echar a andar la maquinaria del cambio empresarial. En estos momentos de incertidumbre, dominados por expectativas y frustraciones colectivas, se hace evidente la falta de liderazgo político, religioso, empresarial, etcétera.

Las empresas corporativas: el caso de McDonald's

El incentivo de lucro, como hemos dicho, es el origen y la razón de ser de las empresas corporativas de tipo monopólico; en este caso, su misión es acrecentar el mercado mediante diversas estrategias que garanticen intereses atractivos para la corporación central. En el contexto del neoliberalismo globalizador de los años ochenta las economías latinoamericanas, incluyendo en primer plano las de México, Argentina y Brasil, entraron de lleno en la órbita de una de estas estrategias, los sistemas franquiciarios. Esta estrategia comercial, utilizada por las empresas corporativas titánicas, requiere de un mínimo de inversión directa de parte del franquiciante, quien obtiene jugosos y atractivos dividendos por concepto de cuotas y regalías del franquiciatario. La razón del crecimiento de franquicias

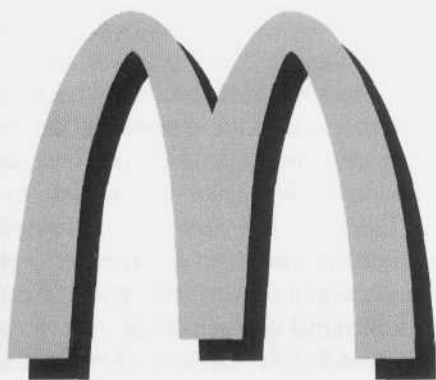
El incentivo de lucro es el origen de ser de las empresas corporativas; su misión es acrecentar el mercado mediante estrategias que garanticen utilidades atractivas

en el mundo es que permite a las grandes empresas transnacionales una vía rápida de penetración y expansión de sus mercados con un mínimo de capital. Se espera que en Estados Unidos la mitad de las ventas de menudeo pronto se lleven a cabo por medio de franquicias, lo cual equivaldría a más de 120% del PNB estadounidense.

En México, el sector de franquicias cuenta hoy con 400 empresas y 28 000 establecimientos que operan bajo este esquema. Las expectativas de crecimiento en el país son espectaculares, pues se espera que pronto existan 800 000 establecimientos franquiciarios funcionando. De acuerdo con la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), cada establecimiento franquiciado genera en promedio siete empleos. Durante 1996 se calcula que se generaron 25 000 empleos; para 1997 se estimaba que se podían generar 35 000 empleos más, con lo que sumarían actualmente alrededor de 175 000 empleos directos en este sector, aunque en su mayoría son empleos eventuales.

McDonald's es la corporación más grande y conocida de comida rápida en el mundo, con más de 17 000 restaurantes en 104 países. Aún así, su mercado global potencial es todavía enorme. En la actualidad, cada cuatro horas se abre un nuevo restaurante McDonald's en el mundo. No obstante, McDonald's cubre solamente a menos del 1 % de la población mundial y recibe un 17% de tasa de retorno por concepto de utilidades. Su misión es la de dominar el mercado global de la industria de alimentos rápidos en el mundo. Esta denominación implica incrementar el mercado y continuar obteniendo atractivas utilidades para sus oficinas centrales, localizadas en Oakbrook, Illinois.

Una de las principales estrategias de crecimiento de esta empresa, que tiene más de 40 años de experiencia a nivel mundial, ha sido la de operar predominantemente con el régimen de franquicias: aproximadamente el 80% de los restaurantes de McDonald's son franquiciarios. El costo de una de estas franquicias es de 450 000 dólares. El paquete franquiciario ofrece un programa financiero: las operaciones de los procesos de producción, establecimiento de precios, manejo de inventarios, técnicas de servicio al cliente, contratación de empleados, sistemas de cómputo y cajas, además de asistencia a un centro internacional de entrenamiento para los administradores, asistentes y dueños de franquicias: la universidad de la hamburguesa, basado en un formato universitario para difundir la ideología de la hamburguesa. También



cuenta con planes de instalación, manuales de operación, asistencia continua en *marketing* y compras por volumen.

El principio de la franquicia es que, a cambio de ciertas cuotas y/o regalías, el franquiciatario recibe el derecho a usar una marca acreditada y reconocida, y una tecnología probada que se actualiza constantemente. Estas ventajas hacen que el sistema de franquicias sea una inversión con mayores probabilidades de éxito que un negocio independiente. En Estados Unidos, durante los primeros cinco años de esta experiencia, sólo uno de diez negocios independientes sobrevivieron, mientras que el 95% de las franquicias logró consolidarse en ese tiempo.

No obstante, el mercado mexicano es diferente, puesto que las cadenas franquiciarias han desplazado a negocios nacionales y, en el mejor de los casos, han impedido su crecimiento en la dinámica existente de los mercados, lo que significa que sólo las cadenas van a prevalecer. Hace ya once años que McDonald's llegó a México a través de su sistema de franquiciatarios, y ha tenido un crecimiento constante, pues en promedio abrió un restaurante por mes, por lo que cuenta en este momento con más de 120 establecimientos en todo el país y proyecta un mayor crecimiento todavía. Actualmente, estos restaurantes dan empleo a cerca de 8 000 personas. Cabe señalar que McDonald's paga bajos sueldos, no paga tiempo extra, aun cuando sus empleados trabajan rápido y largas horas y, como consecuencia, los accidentes, particularmente quemaduras, son comunes. La mayoría de los empleados son personas que tienen pocas opciones de trabajo y, por tanto, se ven obligados a aceptar esta explotación. No es sorprendente que el sistema de personal rotativo haga materialmente imposible la sindicalización, a la cual siempre se ha opuesto esta empresa.

Las críticas a McDonald's provienen de numerosos sectores sociales, entre los que se cuenta Greenpeace. Los menús de la cadena de hamburguesas están basados en la tortura y el asesinato de millones de animales. La mayoría están en grandes ranchos, sin acceso al aire fresco, al sol, y sin libertad de movimiento. Mientras millones de personas se están muriendo de hambre, vastas áreas de tierras en los países pobres son usadas para rancho de ganado o para cultivo de grano para alimentar animales, que a su vez serán consumidos en occidente. Cada año McDonald's usa miles de empaquetados innecesarios, muchos de los cuales terminan tirados en las calles o contaminando la tierra, enterrados en basureros. McDonald's promueve sus alimentos como saludables, pero la verdad es que son altos en azúcar y sal, y bajos en fibras y vitaminas; sus alimentos contienen muchos aditivos, lo que causa hiperactividad en los niños y en los adultos enfermedades del corazón, cáncer y diabetes, entre otras.

Una alternativa cooperativista mexicana: el caso Cruz Azul

La historia de la cooperativa La Cruz Azul se inscribe en el proyecto cooperativista y en la utopía, que no es otra cosa que la decisión de conjuntar esfuerzo e idealismo de hombres libres. Esta cooperativa mexicana siempre se ha sostenido con un proyecto ético, fundado en un sistema de principios y valores sociales que le dan sentido a su actividad.

En 1881, el inglés Henry Gibson instaló en la Hacienda de Jasso (en el estado de Hidalgo) una fábrica de cal hidráulica, lo que constituyó el antecedente de la fábrica de cemento más antigua del país. En 1906, la sociedad Gibson y Watson quebró y pasó a manos de Fernando Pimentel. Se constituyó así la Cía. de Cemento Portland "Cruz Azul". En ese entonces las condiciones laborales eran deplorables porque se contrataba a los trabajadores de manera eventual. Esta situación duró sin cambios hasta 1925, cuando un grupo de trabajadores fundó el primer sindicato, que reunió prácticamente a todos los trabajadores de operación.

A partir de 1929 México sufrió los efectos de la crisis mundial; muchas industrias resultaron afectadas, entre ellas la cementera Cruz Azul, que redujo su producción al 33% de su capacidad instalada. En 1931, se formuló la compra-venta de la Cruz Azul con el fin de fusionarse con Cementos Tolteca, la cual se empeñó en recibirla saneada de compromisos. Desde el inicio, las negociaciones para la liquidación de los trabajadores se llevaron a cabo con arbitrariedad; la empresa ofreció una liquidación ridícula, fuera de la Ley. Esta oferta fue rechazada por 192 hombres que estaban dispuestos a luchar por algo más que sus derechos; es decir, por el medio de subsistencia de ellos y de sus familiares: por su dignidad e integridad moral.

Los empresarios pararon la fábrica, pero los trabajadores tomaron las instalaciones, para lo cual contaron con la asesoría de un hombre clave: Arcadio Cornejo, quien era presidente de la Junta de Conciliación y Arbitraje de Tula y senador de la República. Él profesaba ideas avanzadas y decretó la incautación de la empresa como medio de asegurar los intereses de los trabajadores. En consecuencia, la fábrica de Cementos Cruz Azul fue puesta en manos de los obreros el 2 de noviembre de 1931. Ese mismo día los obreros se esforzaron por reanudar el



funcionamiento de la fábrica, a pesar del desmantelamiento de la maquinaria, la falta de repuestos y las carencias de toda índole. La lucha de la fábrica fue también una lucha contra el hambre, porque los trabajadores no obtuvieron ingresos durante tres meses. No obstante, cada uno asistió a cumplir la responsabilidad del puesto que desempeñaba cuando la fábrica era empresa privada; además, no trabajaban realmente las ocho horas, sino el tiempo que fuera necesario. Por su parte, las madres y esposas de los trabajadores agotaron las reservas de granos y de animales de corral, y los comerciantes del lugar apoyaron el movimiento. Desde ese momento brilló la solidaridad de los trabajadores de todos los sindicatos de la región; cuando los cooperativistas de la Cruz Azul solicitaron su ayuda, la respuesta fue fraterna. Finalmente, la fábrica volvió a funcionar el 15 de febrero de 1932, dirigida, administrada y operada por los trabajadores.

La expropiación de la fábrica Cruz Azul involucró a la alta jerarquía política del país, en la que el general Plutarco Elías Calles propuso una operación de compra-venta. El comprador final fue el gobierno del estado de Hidalgo, fungiendo como aval el gobierno federal. Los trabajadores tenían que pagar en diez años el importe de la fábrica, más el 10% de interés, en total, 1 312 555.20 pesos, que lograron pagar en nueve años. El 29 de enero de 1934, los 192 nuevos dueños de la fábrica se constituyeron en cooperativa. A partir de esa fecha, los trabajadores han logrado metas admirables y han afirmado su competitividad en el mercado nacional y, más recientemente, en el internacional.

Una de las preocupaciones primordiales de los trabajadores fue la de satisfacer sus necesidades en materia de salud y educación. En 1934 se fundó una escuela primaria al servicio de la comunidad Cruz Azul. En Lagunas, Oaxaca, se creó también un centro de educación básica, en 1947. El especial énfasis al ámbito educativo tiene entre sus objetivos la formación de alumnos críticos, reflexivos, autónomos y plenamente convencidos de los beneficios que brinda el cooperativismo. El sistema educativo abarca ahora desde el nivel de alfabetización hasta la preparatoria. Asimismo, se procura que los hijos de sus socios obtengan becas para realizar estudios superiores. En cuanto a salud, en 1940 se estableció la Clínica Sanatorio Cruz Azul, en el Distrito Federal, para proporcionar servicios médicos al personal de Hidalgo. Otro aspecto prioritario ha sido la construcción de dos ciudades cooperativas: una en Tula, Hidalgo, y otra en Lagunas, Oaxaca, ambas dotadas de servicios públicos, sanidad, alumbrado, vigilancia y áreas recreativas. En lo que respecta a la vivienda, se han construido y entregado los conjuntos habitacionales Alborada y Los Naranjos, en Ciudad Cruz Azul, así como la unidad habitacional Guiguba en Lagunas, Oaxaca. Por otro lado, con la intención de contribuir al mantenimiento

del poder adquisitivo de los integrantes del núcleo cooperativo, se ampliaron y modernizaron las tiendas de autoservicio en las dos ciudades cooperativas.

Además de los deportes y la recreación, los integrantes de las ciudades de la Cruz Azul realizan actividades culturales y sociales. En ellas se comparte el tiempo libre de los socios en la promoción de cursos y talleres tendientes a desarrollar sus habilidades intelectuales y manuales. Todas estas actividades se llevan a cabo a través del Club Deportivo, Social y Cultural Cruz Azul, A. C., del que depende también el afamado equipo que compete en la Primera División del fútbol mexicano.

La cooperativa Cruz Azul no es una empresa estática, pues a lo largo de los años ha podido superar siempre obstáculos y dificultades. A cada periodo de gestión de los diferentes directivos le ha correspondido acciones concretas acordes a las exigencias tecnológicas del proceso de producción. En función de estas innovaciones, la actual administración ha logrado el 100 % de eficiencia en su capacidad instalada en sus plantas. La diversificación de la producción se ha hecho con base en las necesidades del mercado, por ello, actualmente se producen cinco tipos de cemento. Los socios de la Cruz Azul, guiados por una política de ahorro y consolidación, decidieron durante estos años reinvertir una parte de sus rendimientos para financiar su crecimiento y expansión.

A 65 años de su fundación, la Cruz Azul, como integrante del sector social de la economía, ha respondido a las expectativas del gobierno federal, en colaboración con los sectores público y privado, y ha coadyuvado al desarrollo integral de la sociedad. El lema de la Cruz Azul: "Tradición para el mañana" parecería paradójico; sin embargo, conservar y preservar nuestra tradición supone la recuperación de nuestras raíces, de la génesis misma de la tradición cooperativista. Es por ello que la misión de esta cooperativa mexicana está encaminada a procurar el bienestar humano, económico y social de todos sus integrantes, así como el de las comunidades aledañas, mediante la educación continua y la búsqueda permanente de la calidad de sus productos y servicios, todo esto dentro de un ambiente de respeto mutuo y reciprocidad, lo cual es la base para alcanzar la superación de la humanidad. No cabe duda que con ello se muestra que el cooperativismo está llamado a desempeñar un papel preponderante en el tercer milenio. ☐

Francisco Ballina. Mexicano. Doctor en Ciencias Políticas con especialización en Negocios Internacionales por la Universidad de Florencia, Italia. Fue jefe de las Divisiones de Investigación y Posgrado de la Facultad de Comercio y Administración de la UNAM, donde actualmente es profesor. Asesor y expositor en diferentes universidades públicas y privadas, nacionales e internacionales. Autor de diferentes libros y artículos en revistas especializadas en áreas relacionadas con Teoría de la Administración, Finanzas, Empresas de la economía social, Cooperativas y Empresas familiares.