

27
2 ej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

**UNA EMPRESA COMPETITIVA: EL CASO DE LA
SOCIEDAD COOPERATIVA TRABAJADORES DE
PASCUAL, S.C.L. EN LOS MERCADOS
INTERNACIONALES**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN RELACIONES INTERNACIONALES**

**P R E S E N T A :
ALMA DELIA GARCIA ALVAREZ**



ASESORA: DRA. ISABEL RUEDA PEIRO

MEXICO, D. F.

1999.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1999



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Para la realización de este estudio fue muy importante haber contado con una beca de la Dirección General de Asuntos del Personal Académico, de la UNAM, al colaborar en el proyecto interdisciplinario e interinstitucional “Cooperación interempresarial frente a la globalización: evaluación de las empresas integradoras en México”, lo cual me ha permitido iniciarme en la labor de investigación.

A Dios,
por la experiencia de vivir
y compartir, gracias

A la memoria de mi padre,
por su amor y ejemplo, gracias

A mi madre,
por su amor y apoyo, gracias

A mis hermanas,
por su paciencia y comprensión, gracias

y a Isabel Rueda Peiro,
por su amistad y apoyo en todo
momento, gracias

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO PRIMERO	
EL COOPERATIVISMO EN MÉXICO	11
1.1. Conceptos de cooperativa y cooperativismo	11
1.2. Antecedentes en Europa	12
1.3. Antecedentes en México	13
1.4. Historia Jurídica	17
CAPÍTULO SEGUNDO	
ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS	20
2.1. Ley General de Sociedades Cooperativas	20
2.2. Las cooperativas de ahorro y préstamo, consumo y producción	25
2.3. La sociedad cooperativa de producción en la industria del refresco	41
CAPÍTULO TERCERO	
SOCIEDAD COOPERATIVA TRABAJADORES DE PASCUAL: UN ESTUDIO DE CASO	45
3.1. Características de la empresa	45
3.2. Movimiento sindical, tres años de lucha (1982-1985)	53
3.3. Factores de éxito: las relaciones laborales y el criterio empresarial	59
3.4. Una empresa con espíritu solidario	73
CAPÍTULO CUARTO	
COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL	76
4.1. Contexto	76
4.2. Requisitos para exportar: calidad y avance tecnológico	82
4.3. Apoyos gubernamentales	98
4.4. Impacto de los productos Pascual en los mercados internacionales	102
CONCLUSIONES	106
BIBLIOGRAFÍA	110

FALTAN PAGINAS

De la: /

A la: 5

INTRODUCCIÓN

El objetivo de la investigación sobre las sociedades cooperativas, en este caso sobre la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual consiste en presentar un estudio que proponga una alternativa al problema del desempleo en México así como a los bajos salarios que hasta hoy son lastres al crecimiento económico, que además desperdician una ventaja comparativa : el factor humano que constituye el elemento más importante de la Nación.

La importancia que han tenido las cooperativas en algunos períodos como el cardenismo, responde a su carácter social que comulga con los planes de desarrollo sexenal. Pero en el sexenio actual por medio de la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (Secofi) no se ha prestado atención a las necesidades de esta forma de asociación, que también es parte de la pequeña y mediana empresa.

Por lo que es importante estudiar y difundir el desempeño de los trabajadores de la Pascual, que han logrado colocar sus productos en el mercado internacional.

De manera que las interrogantes que preocupan a la mayoría de la población, porque parecen no tener solución, pueden encontrar respuesta en sus propias manos por medio de la organización en empresas, como la Cooperativa Pascual, que se ha convertido en una empresa de éxito. Sin embargo, esto no significa que otras formas de asociación no sean viables ni que deba buscarse la creación de cooperativas por medio de un

decreto, sino que deben apoyarse cuando surjan como iniciativa de los propios trabajadores para responder a las preocupaciones del desempleo y los bajos salarios.

Así, la Cooperativa Pascual es un ejemplo de los resultados que dejaron las luchas de los trabajadores contra las injusticias de la explotación, logrando no sólo mejorar las relaciones laborales sino que las cambiaron totalmente, pasando de una empresa capitalista a una empresa cooperativista.

La dedicación de los trabajadores apoyada en los principios cooperativos y en la Ley General de Sociedades Cooperativas, logró mantener una fuente de empleos en una empresa exitosa, la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, la cual ha sido asesorada por los egresados de la UNAM y el Politécnico y actualmente cuenta con el desarrollo tecnológico apropiado para producir con calidad que se reconoce a nivel internacional.

En todo ello existe una filosofía del trabajo que fomenta el desempeño del trabajador dentro y fuera de la cooperativa, traduciéndose en una mejor forma de vida.

Metodología

El desarrollo de esta investigación estuvo alimentado por la información de tipo documental, en su primera fase, en la cual se realizó la recopilación y revisión de bibliografía sobre el origen del modelo cooperativo en el mundo y particularmente en México. Al respecto es preciso señalar la carencia de bibliografía actualizada, misma que se compensó con datos hemerográficos.

En la segunda fase, fue muy importante el trabajo de campo, consistente en largas entrevistas a algunos de los trabajadores de la Planta Sur de la Cooperativa Pascual, lo que permitió conocer la realidad de esta figura asociativa que propone al hombre como la esencia de la empresa y, además, busca nuevas formas de vida por medio de su principio fundamental: la educación.

Así, el primer capítulo es un recorrido por los principales antecedentes del cooperativismo en México, mismo que tiene sus orígenes en Europa, hacia el siglo XIX. Además, se señalan las primeras reglas jurídicas que norman a este tipo de sociedades.

En el segundo capítulo se analiza la organización y funcionamiento de las sociedades cooperativas según la Ley General de Sociedades Cooperativas y la clasificación que distingue tres tipos: las cooperativas de ahorro y préstamo, consumo y producción. También se examina la participación de la Cooperativa Pascual en la industria del refresco.

En el tercer capítulo se reconoce a la Cooperativa Pascual como una empresa de la industria del refresco que después de una larga lucha sindical, durante la primera parte de la década de los ochenta, logró consolidarse como una de las cooperativas exitosas gracias a las relaciones laborales y al criterio empresarial, acompañado de un espíritu solidario. Finalmente, en el capítulo cuarto se observa que, como resultado de las características de los productos Pascual han sido reconocidos por

su calidad, y participan en el mercado de la Unión Americana, de Centroamérica y de algunos otros como el de Rusia.

Planteamientos Teóricos

Si bien el desempleo es un problema inherente al desarrollo del capitalismo, se agudiza más en épocas de crisis y, especialmente, cuando éstas son profundas y prolongadas, como la que afecta a México desde 1982.

En este régimen de producción la fuerza de trabajo es una mercancía cuyo precio de venta está sujeto a las condiciones de la oferta y la demanda, de manera que el aumento del desempleo permite reducir los salarios a su mínima expresión.

En nuestro país, como en muchos otros, las sociedades cooperativas tienen una historia muy añeja y han constituido una alternativa instrumentada por los trabajadores para obtener sus medios de vida, aprovechando ese capital humano que no siempre es utilizado por las empresas privadas o por las dependencias públicas.

Así, la creación de cooperativas puede permitir a los trabajadores obtener mejores remuneraciones y, al mismo tiempo, recobrar su dignidad como seres humanos capaces de organizar y dirigir las empresas hacia un desarrollo eficiente y con posibilidades de competir en el mercado interno y externo.

Sin embargo, la consolidación de las cooperativas requiere de apoyos gubernamentales como los otorgados a las empresas del sector social, especialmente cuando emprenden una intensa capitalización y ampliación de sus actividades.

Cuando las cooperativas surgen de un largo proceso de lucha de los trabajadores durante el cual difunden su problema entre amplios sectores de la sociedad apelando a su apoyo y solidaridad, se va arraigando en ellos un espíritu solidario, que los motiva a participar en la solución de los problemas sociales que afectan al grueso de la población, así como a apoyar a otros sectores de trabajadores que luchan por mejoras económicas y sociales o por respeto a sus organizaciones.

CAPÍTULO PRIMERO

EL COOPERATIVISMO EN MÉXICO

1.1. Conceptos de cooperativa y cooperativismo

De acuerdo a la Ley General de Sociedades Cooperativas, la sociedad cooperativa es una organización social porque se integra de personas físicas que comparten intereses comunes con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, realizan actividades tomando en cuenta como base principios de solidaridad, ayuda mutua y esfuerzo propio para lograr el bien común.¹

Considerando que las actividades que realiza son económicas: de producción, distribución y consumo de bienes y servicios, a las que se suman el préstamo y el ahorro, la sociedad cooperativa es una empresa, es decir, una organización que utiliza factores humanos, económicos y administrativos para lograr un objetivo. A esto se puede agregar que por responder a una voluntad de hacer algo de una manera concreta, "será siempre función de la capacidad creadora de los individuos y de su capacidad para la acción; además de ser función de los medios disponibles."²

De manera que la cooperativa es una empresa social cuyo interés se sobrepone al lucro para lograr el bien común. Así, el cooperativismo sería un sistema económico-social para el

¹ Leyes y Códigos de México, Sociedades mercantiles y cooperativas, 51a ed., México, Porrúa, 1996, p.97.

² Juan José Vicente, Felgueres Fiallega, Planeación Financiera Estratégica y Competitividad en Empresas Pequeñas y Medianas, tesis de doctorado en Administración, Facultad de Contaduría y Administración, México, UNAM, 1997, p.50.

mejoramiento integral de la persona humana de escasos recursos, mediante la acción conjunta y democrática en una organización que satisfaga tales propósitos sin explotar a sus semejantes por lo que es necesario conocer a las empresas que persiguen este fin.

1.2. Antecedentes en Europa

En breve se verán los antecedentes más sobresalientes del cooperativismo en México, considerando sus orígenes en Europa durante el siglo XIX, esto al desarrollarse el capitalismo. Este proceso produjo una serie de fenómenos sociales, entre los que destaca el socialismo utópico, cuyos representantes fundaron el cooperativismo: Robert Owen, Claude Henri Rouvroy (conde de Saint-Simón), Francois Fourier, Bouchez y otros. "Aunque los teóricos cooperativistas para justificar su sistema, prefieren remontarse a la aparición de las primeras reuniones de hombres que perseguían un fin común, como la caza o la pesca del hombre prehistórico."³ Sin embargo es hasta 1844 cuando se habla de un sistema y una doctrina económica y social, porque es en ese año cuando surge la Cooperativa de Rochdale en Inglaterra que inició sus actividades como almacén de abastecimiento de viveres y se distinguió, sin ser la primera, por sentar las bases y principios para el funcionamiento de las cooperativas.⁴

Así pues, el origen de la cooperativa moderna estuvo ligado al desarrollo industrial, por lo que las primeras cooperativas

³ Alfonso E., Lemus Pérez, El cooperativismo durante el gobierno de Lázaro Cárdenas, tesis de licenciatura en Sociología, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, UNAM, 1980, p.12.

⁴ Ibid., pp.29,32.

aparecieron en Europa, principalmente en Inglaterra, Francia y Alemania. Esto aunado a las ideas de grupos socialistas y también de individuos que sin pertenecer al grupo de socialistas utópicos compartían la idea de reivindicar al hombre pero sobre todo al trabajador. Tal es el caso del Doctor William King, quien para "lograr que las clases obreras salieran de la miseria y de la explotación" proponía la creación de cooperativas.

Consideraba que por medio de las cooperativas el trabajador sería el beneficiario de su trabajo y no el capitalista y de esa manera "lograr su emancipación económica y social".⁵

1.3. Antecedentes en México

En el caso de México, también se puede considerar la influencia de algunas características propias de la época prehispánica, más adelante de la colonia y más tarde de la independencia que ya desarrollaban actividades en este modelo de integración. Veamos brevemente.

Época Prehispánica

En esta época la organización, tanto de la división del trabajo como del comercio y la educación, tenían rasgos de cooperación como el reparto equitativo y la solidaridad entre los aztecas. Como ejemplo se puede recurrir al calpulli.⁶

Época Colonial

En la etapa en que México formaba parte de los dominios de España, se crearon las instituciones llamadas Cajas de

⁵ *Ibid.*, p.27.

⁶ Alfonso E., Lemus Pérez, *Op.cit.*, p.115.

Comunidades Indígenas, las cuales no eran otra cosa que instituciones de ahorro, previsión y préstamo. También los pósitos, que eran una forma de apoyo consistente en "aportaciones de las clases pudientes" a los indigentes.⁷

Otra particularidad de la época, que guardaba parecido con las sociedades cooperativas de consumo, eran las alhóndigas, que eran "almacenes de las ciudades para evitar intermediarios"⁸; y finalmente los gremios, que de igual manera reflejaban características de la sociedad cooperativa.

De la independencia a la reforma

En la historia de México, al terminar el colonialismo para iniciar una vida independiente, en el periodo llamado de la Reforma, se presenciaron varias asociaciones, como las "cajas de ahorro y las primeras sociedades mutualistas".⁹ En éstas, las personas aportaban dinero para un fondo que les garantizaba "la asistencia médica, los gastos para funerales y la ayuda en casos de extrema necesidad".¹⁰

En nuestro país, no es sino hasta 1873, bajo la influencia socialista y de la organización obrera, cuando se crea la primera sociedad cooperativa bajo el impulso del Gran Círculo Obrero de México. En sus inicios estaba integrada por sastres. Después se formaron otras por carpinteros y por sombrereros, inauguradas en 1874. Pero tuvieron una vida breve debido a la falta de

⁷ Ibid., p.116.

⁸ Ibidem.

⁹ Ibid., p.117.

¹⁰ Ibidem.

conocimiento sobre esta forma de asociación y en general del cooperativismo. Las cooperativas encuentran apoyo en las organizaciones sindicales, ya que ambas fueron pensadas como herramientas de defensa de los trabajadores frente a las condiciones que imperaban en las industrias que comenzaban a desarrollarse en el país, donde el trabajador no contaba con protección ni participación y recibía un salario miserable.¹¹

Años más tarde, durante la depresión económica de 1929-1933, se produjo la quiebra de un gran número de empresas, situación que sumada a las demandas obreras condujo a que una buena parte de esas empresas pasaran a manos de los trabajadores bajo el régimen cooperativo.

Aunque la mayoría no lograron operar o en su defecto lo hicieron con pérdidas, existen las que sí pudieron mantenerse, como la cooperativa del conocido diario Excélsior, entregada a los trabajadores en 1929; y también la Cementera Cruz Azul, que se otorgó a 300 obreros en 1931.¹²

En adelante, el éxito ó fracaso de las cooperativas dependió del interés que sobre ellas presentaron los planes sexenales. De manera que se pueden observar importantes variaciones en cuanto al número de cooperativas existentes en el período de Lázaro Cárdenas hasta el período de Miguel de la Madrid H.

Las sociedades cooperativas inscritas en el Registro Cooperativo Nacional en el periodo 1938 a 1940 sumaban 1527,

¹¹ Instituto Nacional de Estudios del Trabajo, Las cooperativas en México II, s/f, pp.8 y 9.

¹² Perla, Lobato González y Carmen, Suárez Huerta, Sobre la historia y la situación actual del cooperativismo pesquero en México, México, Secretaría de Pesca, 1982, pp. 63 - 64.

entre las de consumo y producción, de las cuales la mayoría eran cooperativas de transporte y pesqueras. Este número se redujo hasta un poco más del 50% en 1983, cuando se registraron sólo 821.¹³

Se tienen datos de que entre 1938 y 1976 había 6 610 cooperativas con 518 596 socios, de las que eran 4 289 de productores y 2 312 de consumidores. Pero el gran número de cooperativas registradas estaban destinadas al fracaso, porque el apoyo del gobierno se destinó a otro tipo de formas productivas.¹⁴

Se calcula que más de 2 500 sociedades dejaron de funcionar antes de 1976, año en que nuevamente el movimiento cooperativista comenzó a recibir un fuerte impulso por parte del gobierno.¹⁵

Los problemas que tenían que superar para competir con empresas mercantiles y evitar fracasos anteriores, se resumen en la falta de una política económica continua, es decir que no cambie de un período gubernamental a otro, y se exprese en el apoyo del gobierno a través de las instituciones comisionadas para ello.

Dichos problemas apuntan hacia las carencias y desconocimiento para conducir una sociedad cooperativa sobre:

- Ayuda técnica
- Financiamiento y préstamos
- Organización adecuada
- Planes y programas

¹³ José, Cano Jáuregui, Visión del cooperativismo en México, México, Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 1986, p.397.

¹⁴ Instituto Nacional de Estudio de Trabajo, Op cit, p.10.

¹⁵ Instituto Nacional de Estudios del Trabajo, Op cit, p.12.

- Preparación de los dirigentes
- Desconocimiento de la administración cooperativa
- Control y vigilancia
- Desconocimiento de las normas contables
- Educación y capacitación de los socios
- Desconocimiento de la Ley

Fuente: Instituto Nacional de Estudios del Trabajo unidad II, Secretaría de Previsión Social, p.11.

1.4. Historia Jurídica.

En 1889 apareció el Código de Comercio, que por primera vez reglamentó la organización y funcionamiento de las cooperativas. Tiempo después, cuando se formula la Constitución de 1917, el Congreso Constituyente se encarga de legislar de manera que las cooperativas son consideradas de interés público, además de establecer que no constituyen monopolios.¹⁶

Pero fue hasta 1927 cuando se expidió la primera Ley General de Sociedades Cooperativas, misma que no derogó las disposiciones del Código de Comercio, y por su contenido doctrinal y reglamentación orgánica es considerada la primera Ley cooperativa. Siendo su principal beneficiado el cooperativismo en el campo.¹⁷

En 1933 fue sustituida por una nueva Ley General de Sociedades Cooperativas que hacía énfasis en los principios cooperativos como la igualdad del voto, la distribución de

¹⁶ Secofi, Cuadernos Informativos, No.3, s/f, p.5.

¹⁷ Ibidem.

rendimientos y el carácter no lucrativo. Sin embargo el cooperativismo mostró su vigor hasta el gobierno de Lázaro Cárdenas, en 1938 cuando se emite la Ley que verdaderamente norma a las organizaciones cooperativas.

Para el General Lázaro Cárdenas, el cooperativismo "representaba, junto con el sindicalismo, la mejor alternativa para lograr un mejoramiento de los trabajadores"¹⁸, y las cooperativas parecían ser la solución a los problemas de "desempleo, el alza de los precios, la escasez de productos de primera necesidad, y la obtención de créditos y capacitación de los trabajadores".¹⁹ También el cooperativismo sirvió durante "la expropiación de los grandes latifundios de la Laguna, Yucatán, Michoacán y Sinaloa."²⁰

Su interés por fortalecer a la clase trabajadora, en la búsqueda de un sistema más justo, hizo posible que entre 1938 y 1976 aumentara el registro de cooperativas y el número de socios. Los datos muestran el interés del régimen cardenista en el cooperativismo, un sistema que definía su línea de acción, misma que buscaba la práctica de la justicia social de la propia Constitución expresada en su artículo 123, para "alcanzar un mejoramiento en las condiciones de vida de los trabajadores sin salirse de los marcos institucionales creados por la Revolución Mexicana".²¹

¹⁸ Alfonso E., Lemus Pérez, *Op cit.*, p.168.

¹⁹ *Ibidem.*

²⁰ *Ibidem.*

²¹ *Ibid.*, p.167.

El trabajo cooperativista figuró en los temas de lo que fuera el primer Plan Sexenal para dar inicio a la gestión del Presidente, dando a conocer cinco objetivos de la materia:

"1.- Expedir un reglamento de la Ley General de Cooperativas de 1933.

2.- Organizar campañas de propaganda que tuvieran como meta formar 300 cooperativas de consumo al año.

3.- Organizar campañas para integración de cooperativas de venta en común, a todas las regiones que contaran con posibilidades de mercado.

4.- Llevar a cabo la actualización de los contratos de las cooperativas existentes de acuerdo a lo estipulado por la Ley.

5.- Intensificar la propaganda en favor del cooperativismo".²²

²² *Ibid.*, p.174.

CAPÍTULO SEGUNDO

ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS.

2.1. Ley General de Sociedades Cooperativas

La Asamblea General (artículos del 34 al 36)

Es el órgano supremo de la sociedad cooperativa, que establece las reglas generales. También es quien resuelve los negocios y problemas de importancia que tienen relación con otras de sus facultades: conocer y resolver "la aceptación, exclusión y separación voluntaria de socios; la modificación de sus bases constitutivas; la aprobación de sistemas y planes de producción, trabajo, distribución, ventas y financiamiento; aumento o disminución del patrimonio y capital social; nombramiento y remoción de los miembros del consejo de Administración y Vigilancia, de las comisiones especiales y de los especialistas contratados." ¹

Además examina el sistema contable interno y los informes de los consejos y de las mayorías calificadas para los acuerdos que se tomen sobre otros asuntos.

Otra función es la aplicación de sanciones disciplinarias a socios. Respecto a las cuestiones laborales, se ocupa del reparto de rendimientos, excedentes y percepción de anticipos entre socios y aprobación de las medidas de tipo ecológico que se propongan.²

¹ Leyes y Códigos de México, Op cit., p.104

² Ibidem.

Consejo de Administración (artículo 41)

Es el órgano ejecutivo de la Asamblea General y tiene a su cargo la representación de la sociedad cooperativa y firma social. Estará integrado - por lo menos - por un presidente, un secretario y un vocal. Tratándose de sociedades cooperativas que tengan diez o menos socios, bastará con que se designe un administrador.

Se especifica que los acuerdos tomados sobre la administración de la sociedad serán aceptados o rechazados conforme a la decisión de la mayoría. En cambio los asuntos de trámite o de poca trascendencia serán atendidos por los miembros del consejo según sus funciones y bajo su responsabilidad.

Consejo de Vigilancia.

Es quien supervisa las actividades de la sociedad cooperativa y hace uso de su derecho de veto para que el Consejo de Administración reconsidere las resoluciones vetadas.

El derecho de veto se ejecuta sólo ante el presidente del Consejo de Administración, en forma verbal y luego se debe implementar por escrito en las 48 horas siguientes a la resolución de que se trate.

El Consejo estará integrado por un número impar de miembros no mayor de cinco con igual número de suplentes, que desempeñan los cargos de presidente, secretario y vocales con una duración de cinco años y con la posibilidad de ser reelectos si las dos terceras partes de la Asamblea General lo aprueban.³

³ *ibid.*, p.106.

Comisiones Especiales.

Los cooperativistas a través de la Asamblea General pueden formar las comisiones que consideren necesarias para lograr el buen funcionamiento de la sociedad, y entre las más comunes se tienen las siguientes:

1) Comisión de control técnico. En las cooperativas de producción industrial sus funciones principales son asesorar el área de producción y proponer a la Asamblea General los anticipos a cuenta de rendimientos que puedan darse a los socios. Se constituye por los representantes técnicos que designa el Consejo de Administración y por un delegado de cada uno de los departamentos o áreas en que se divida la unidad productiva.

2) Comisión de Conciliación y Arbitraje. Tiene como finalidad intervenir en los problemas que se presenten entre los órganos administrativos de la sociedad; con éstos y los socios.⁴ Lo mismo que los Consejos de Administración y Vigilancia se integra de tres miembros: presidente, secretario y vocal.

3) Comisión de Prevención Social. Tiene a su cargo la aplicación del Fondo de Prevención Social para el pago del servicio médico de los socios y de sus familiares, así como otros fines de carácter social o recreativo:

- Fondos de pensiones y haberes de retiro
- Primas de antigüedad
- Gastos médicos y de funeral
- Subsidios por incapacidad

⁴ Joaquín Cano Jáuregui, Op cit., p.141.

- Becas educacionales para los socios y sus hijos
- Guarderías infantiles
- Actividades culturales y deportivas ⁵

"El Fondo se constituirá con la aportación anual de porcentaje, que sobre los ingresos netos, sea determinado por la Asamblea General (y) podrá aumentarse según los riesgos probables y la capacidad económica de la sociedad cooperativa".⁶ También se forma por un presidente, un secretario y en este caso un tesorero.⁷

4. Comisión de Educación Cooperativa, maneja el Fondo de Educación Cooperativa y lo aplicará de acuerdo con lo que se haya dispuesto en la Asamblea General.

La cantidad también será designada por la propia Asamblea, quien cuidará que el porcentaje no sea inferior al 1% de los ingresos netos mensuales.⁸

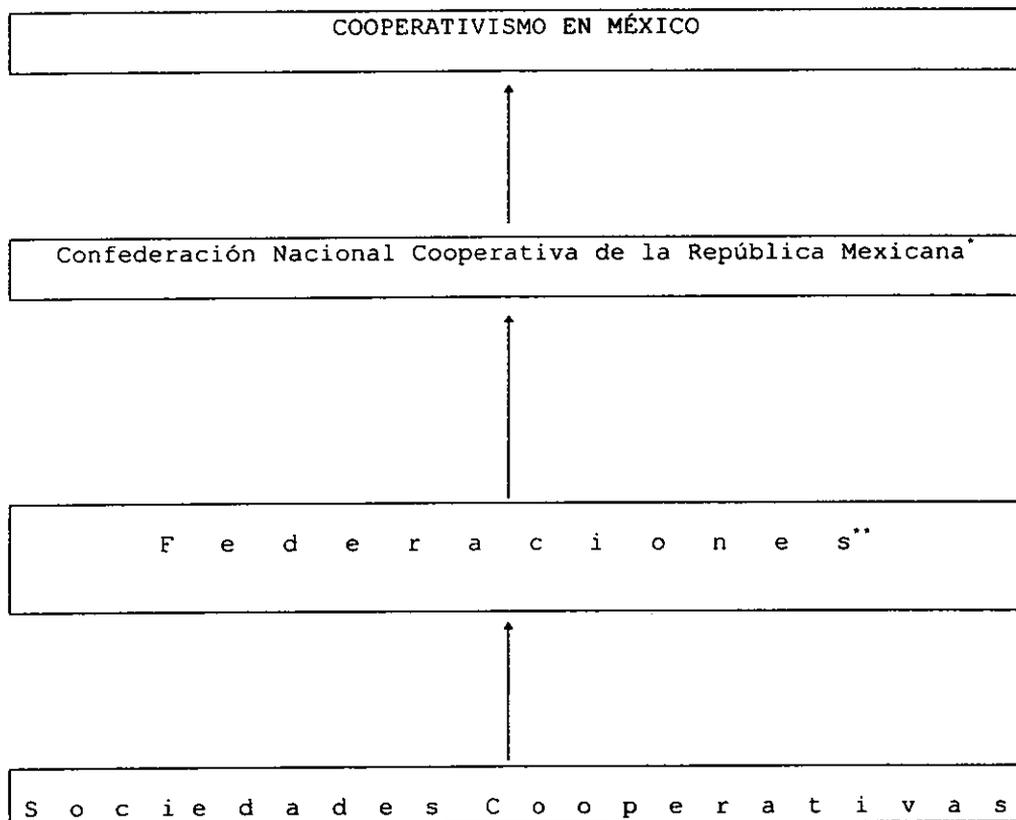
⁵ Leyes y Códigos de México, Op cit., p.109.

⁶ Ibid., p.110.

⁷ Ibidem.

⁸ Secofi, Op cit., p.8.

Para la organización y funcionamiento del cooperativismo en México se cuenta con la siguiente estructura :



* "Organismo de tercer grado del sistema cooperativo mexicano, tiene como finalidad formular planes económicos de trabajo así como coordinar las actividades que contribuyen al fomento de las cooperativas, y conocer los conflictos que surjan entre las federaciones y entre éstas y las cooperativas." Perla Lobato González y Carmen Suárez Huerta, *Op cit.*, p.132.

** "Su organización se hace por rama de actividad y tiene carácter regional, (es decir presta servicios comunes en determinada zona económica). También coordina, vigila y logra el aprovechamiento en común de las cooperativas federadas y representa y defiende sus intereses." Perla Lobato González y Carmen Suárez Huerta, *Op cit.*, p.131.

2.2. Las Cooperativas de ahorro y préstamo, Consumo y Producción.

De ahorro y préstamo.

Las cooperativas de ahorro y préstamo son llamadas también Cajas Populares. Son grupos de personas que se unen para resolver necesidades de ahorro, crédito y educación, quienes reuniendo recursos constituyen una empresa cooperativa que al igual que las de consumo y producción se basan en los fundamentos del cooperativismo universal. Su objetivo principal es brindar servicios, no lucrar, los cuales no son gratuitos ya que se cobra un interés, que se puede ver como un precio que se paga por el servicio.⁹

Antecedentes

Con el presidente Calles, quien en su viaje por Alemania y Francia en 1925 se interesó por el funcionamiento y organización de las cooperativas, sobre todo por las Cajas Raiffusen alemanas, comenzó a difundirse la figura de las Cajas Populares en México.¹⁰

La aportación que hicieron los miembros de la Cooperativa de Rochdale (28 tejedores pobres) fueron sus Estatutos, de los cuales brotaron Los Principios Cooperativos, que han sido replanteados y actualmente constituyen la base del sistema cooperativo mundial.

⁹ Información de la Caja Popular "RENACIMIENTO", San Juan del Río, Querétaro.

¹⁰ Lobato y Suárez, *Op cit.*, p.52.

A la luz de dichos principios se analizarán las **cooperativas de ahorro y préstamo** o Cajas Populares.¹¹

El primero de los seis principios responde a la pregunta: ¿cómo se constituye una cooperativa de producción o de cualquier otra naturaleza?, siendo la respuesta: **la adhesión**, misma que debe ser voluntaria y sin restricción artificial o discriminación social, racial, política o religiosa. Así, los socios se comprometen a dos cosas: una es hacer uso de los servicios; y dos, aceptar las responsabilidades de ser socio.¹²

Este principio promueve un derecho universal, la libertad. De modo que la cooperativa está abierta para aceptar a cualquier persona en igualdad de condiciones, que busque el bien común. Esto revela la importancia del individuo en su relación inseparable del grupo, generando la superación de ambos.

En el terreno de la práctica, se unen algunas personas que aportan una cantidad (establecida por ellos mismos) al capital social; y otra cantidad que puede variar según la capacidad del socio, a la parte de ahorro. Formándose así la cooperativa de ahorro y préstamo, donde los préstamos se otorgan exclusivamente a los socios tomando en cuenta la perseverancia y el monto de su ahorro. La tasa de interés al préstamo es fijada por fuera de la tasa bancaria y de acuerdo a la Federación Nacional de Cajas Populares.¹³

¹¹ La sociedad cooperativa de capital variable y responsabilidad limitada es igual a una Caja Popular, es decir a una sociedad cooperativa de ahorro y préstamo en la que se agrupan personas para ahorrar en común y obtener préstamos a un interés razonable. Confederación Mexicana de Cajas Populares, Estatutos para las Cajas Populares, 7a ed., México, 1992, p.15.

¹² Florencio Eguía Villaseñor, Los seis principios cooperativos, México, 1992, p.5.

¹³ Ibid., p.10.

Las Cajas deberán pertenecer a la Federación para tener derecho a usar el nombre, el emblema, logos, servicios y sistemas de operación establecidos por ella como exclusivos.¹⁴

Como segundo principio, las cooperativas son **organizaciones democráticas** porque sus miembros tienen derecho a voto. Una persona es igual a un voto, con lo que se cumple que todos son iguales y se ratifica con el goce de los mismos derechos y obligaciones dentro de la organización.

Los préstamos constituyen parte de los derechos de los socios ya que son ellos los únicos beneficiarios ; además, de los préstamos se derivan los intereses, que significan ingresos para el sostenimiento de la Caja Popular, así como los servicios que de acuerdo al reglamento interno de cada Caja convenga brindar a sus socios. Entre los que se conocen de la Cooperativa de Ahorro y Préstamo San Bernabé Ocotepéc, en la delegación Magdalena Contreras, figuran los siguientes:

1. Depósito a plazo fijo (interés según la tasa del mercado)
2. Préstamos (intereses bajos: 2.0%, 3.0% y 3.5% mensual)
3. Auxilio funerario (ayuda para los deudos)¹⁵

En cuanto a las obligaciones, se enumeran cinco:

1. Cumplir los estatutos, reglamentos y acuerdos celebrados en las asambleas generales.
2. Depositar por lo menos un cinco por ciento de su ingreso ordinario para cubrir las partes sociales que constituyen el capital social de la Caja. Su monto será designado por el reglamento interno de la Caja Popular, aunque se tomará como

¹⁴ Confederación Mexicana de Cajas Populares, *Op cit.*, p.17.

¹⁵ Datos de una entrevista en noviembre de 1997.

referente el equivalente a cinco salarios mínimos generales diarios de la región.¹⁶

3. Asistir y participar en las asambleas generales.
4. Interesarse por conocer el funcionamiento de su Caja Popular y la marcha de sus negocios y,
5. Defender y respetar los principios y objetivos de las Cajas Populares fomentando y propiciando su integración.¹⁷

A éstos se añade la obligación de ahorrar, ya que conforma una fuente adicional de recursos para los servicios proporcionados a los socios y que además devenga un interés cuyo monto será señalado por el consejo de administración.¹⁸

Otro ejemplo es la Caja Popular "Renacimiento", donde los socios tienen las siguientes obligaciones y derechos :

Obligaciones

- 1) **Pagar** las partes sociales obligatorias establecidas en la Caja Popular, que son el capital mínimo necesario para poder ser socio.
- 2) **Ahorrar** regularmente la mayor cantidad posible para crear un fondo común.
- 3) **Interesarse** en el funcionamiento como buen socio y/o dueño.
- 4) **Desempeñar** los puestos directivos, cuando sea designado por la asamblea.
- 5) **Asistir y participar** en las asambleas donde se toman las máximas decisiones.
- 6) **Abonar** puntualmente para cubrir los préstamos según se haya comprometido y pagar los intereses.

¹⁶ Confederación Mexicana de Cajas Populares, Op cit., p.44.

¹⁷ Ibid., p.21

¹⁸ Ibid., p.42.

- 7) **Cumplir** las normas básicas de los estatutos y reglamentos.
- 8) **Actuar** con sentido social, por el bien común, la esencia del cooperativismo.¹⁹

Derechos

- 1) **Ser dueño** de la sociedad junto con los demás socios, involucrándose en las decisiones de consejo mediante la participación en las asambleas con su voz y con su voto.
 - 2) **Obtener préstamos** a la medida del solicitante y a la capacidad de la Caja Popular.
 - 3) **Ser elegible** para desempeñar los cargos que le confiere la asamblea general.
 - 4) **Hacer retiros** de su cuenta de ahorros siempre que no los haya dejado en garantía de algún préstamo.
 - 5) **Retirarse** cuando convenga a sus intereses particulares en caso de no tener compromisos de deuda.
 - 6) **Ser informado** de los movimientos de negocios y de la situación de la asociación. Por medio de dicha información se procurará la educación y capacitación cooperativa en sus aspectos económicos y sociales.
 - 7) **Participar** en los eventos administrativos, culturales, sociales, educativos o recreativos que organice la Caja Popular.
 - 8) **Obtener los servicios** ordinarios de depósito en las cuentas de ahorro, depósito a plazo fijo y cuenta corriente.
- Presentar** sus iniciativas para mejorar tanto el funcionamiento de la propia Caja como las normas que rigen el movimiento a todo nivel.²⁰

¹⁹ Información de la Caja Popular "Renacimiento".

Las cooperativas tienen un carácter democrático, porque se trata de empresas promovidas y organizadas por el propio pueblo que decide lo que van a hacer, de manera que la autoridad para guiarla está en la reunión de todos los socios.²¹

Al respecto, se sabe que cuando una cooperativa de ahorro y préstamo cuenta con un número considerable de socios, se forma un Consejo con los mismos socios, que vigilarán de cerca los intereses de todos y se llevarán a cabo reuniones para informar sobre las actividades y movimientos realizados, donde los socios podrán hacer uso de su voto para aceptar o rechazar las propuestas hechas por el Consejo o para calificar su desempeño hasta el momento en que se lleve a cabo la asamblea.

El interés al capital, como tercer principio hace referencia a la cooperativa como una empresa económica que se suma al concepto de asociación para definirla.

De manera que se dice que es una empresa económica porque genera ganancias, aunque en realidad es el consumidor quien hace posible la ganancia, de ahí que el capital tan sólo deberá recibir un interés limitado, considerando que todo riesgo debe recompensarse; así, el capital es un servidor que recibirá una recompensa por correr un riesgo.

Aunado a lo anterior, se plantean **los excedentes** como un cuarto principio que tiene que ver con la distribución de los rendimientos de acuerdo a las operaciones de los socios. En el caso de las cooperativas de producción, la cantidad otorgada a cada socio dependerá de los bienes producidos.

²⁰ Caja Popular "Renacimiento".

²¹ Eguía, Op.cit., p.15.

La finalidad de los excedentes es promover la cooperación entre los mismos socios. Y para lograr los cuatro principios mencionados es conveniente recurrir a un quinto, mismo que no puede faltar en toda organización cooperativa: **la educación**, que brinda estabilidad y sentido a la cooperativa, ya que además de ser una asociación y empresa económica también es un instrumento de educación personal y social.

La educación es la fuente de vida que mantiene a la cooperativa, y es esta misma educación que ha despertado la cooperación entre cooperativas, es decir ha propiciado la **integración**, el sexto y último principio que conduce a la formación de Federaciones, Uniones y/o Ligas lo que constituyen la mayor expresión de la asociación cooperativa que permite mejorarla en lo individual para beneficio de los socios, en lo colectivo.²²

Marco Jurídico

En lo que toca a las cooperativas de ahorro y préstamo, la Ley en su artículo 33 establece lo siguiente: "... se regirán por esta Ley, por las leyes aplicables en la materia y por las disposiciones administrativas que determine la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, la opinión de la Confederación Nacional respectiva y la del Consejo Superior del Cooperativismo".²³

²² *Ibid.*, pp.30-59.

²³ Leyes y Códigos de México, *Op.cit.*, p.104.

De Consumo.

Como instrumento de acción para conseguir bienes y/o servicios en condiciones más favorables para los trabajadores están las **cooperativas de consumo**, que según la Ley General de Sociedades Cooperativas en su artículo 22, "son aquellas cuyos miembros se asocian con el objeto de obtener en común artículos, bienes y/o servicios para ellos, sus hogares o sus actividades de producción".²⁴

Las actividades de las sociedades cooperativas de consumo consisten en el abastecimiento y distribución de bienes, así como en la prestación de servicios relacionados con la educación y/o la obtención de vivienda.²⁵

Debido a que el gobierno ha reducido el gasto público como medida para combatir la inflación, en acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), organismo representante del capitalismo neoliberal, cuya función a partir de los años ochenta ha consistido en otorgar préstamos de emergencia o ser aval de deuda de los países precisamente endeudados a los que condiciona a una "serie de cláusulas que se califican leoninas y en algunos casos inadmisibles",²⁶ la población no cuenta con los mínimos de bienestar: alimentación, vivienda, educación, servicios médicos y transporte. Por lo tanto las cooperativas de consumo se presentan como una posible solución para cubrir esas demandas.

²⁴ *Ibid.*, p.102.

²⁵ *Ibidem.*

²⁶ Arturo Ortiz Wadgyar, Política Económica de México 1982-1994. Dos Sexenios Neoliberales 2a.ed., México, Nuestro Tiempo, 1994, p.16.

Mediante las cooperativas de consumo los socios realizan compras en común de bienes o servicios para satisfacer las necesidades personales de sus socios, de las familias de éstos, y de lo que cada integrante de las cooperativas requiere para sus actividades individuales de producción.

De manera que sus actividades pueden ser de cooperativas de Consumo Doméstico y/o Cooperativas de Consumidores, de Compra y Venta en Común.

Los objetivos que persiguen los socios a través de la cooperativa de consumo son claros:

- Contrarrestar el alza de precios en los productos de consumo básico, procurando un precio justo.
- La reducción en los precios, eliminando los intermediarios.
- Elevar el poder adquisitivo de sus socios.

En estas cooperativas todos los consumidores son socios, es decir, éstos tienen la obligación de comprar en la cooperativa.

Respecto de los rendimientos, éstos se reparten de acuerdo al volumen de compras que cada socio realizó en la cooperativa:

"Artículo 24. Los excedentes en las sociedades cooperativas de consumidores que reporten los balances anuales, se distribuirán en razón de las adquisiciones que los socios hubiesen efectuado durante el año fiscal".²⁷

Por ejemplo: en las escuelas primarias y secundarias se puede encontrar este tipo de sociedades donde cada niño es un

²⁷ Leyes y Códigos de México, Op cit., p.102.

consumidor y por lo tanto un socio que al cabo de un año recibe una parte proporcional de los excedentes.*

De Producción

La definición que se encuentra en la Ley se refiere como aquéllas "cuyos miembros se asocien para trabajar en común en la producción de bienes y/o servicios aportando su trabajo personal (físico o intelectual)"²⁸, y también su dinero para formar el **capital social**.

Como se puede apreciar, esta definición es sencilla de entender, sin embargo se necesita desglosar. De tal manera que primero se dirá que las cooperativas son empresas, que al igual que las sociedades mercantiles se inauguran con la asociación de sus miembros, es decir, con el deseo de integrarse para trabajar en común. Así, se unen para producir mercancías o para ofrecer un servicio al público. Aquí es preciso mencionar que comparada con la cooperativa de consumo, la cooperativa de producción puede ser motivada principalmente por la falta de empleo.

En este caso los socios trabajan con el propósito de crear bienes o servicios para vender y, de este modo, obtener recursos

* Respecto a las cooperativas de consumo en las escuelas primaria y secundaria, se publicó en la revista Emprendedores un artículo interesante, que bajo la perspectiva del autor, este tipo de cooperativas escolares son improductivas porque interrumpen la tarea educativa.

"Diariamente miles de directores, maestros y alumnos en todo el país, dedican preciadadas horas de su tiempo ya de por sí limitado, para atender la compra, venta, control y registro de mercancías comestibles que consumen los alumnos en todas las escuelas." Agustín Martínez Méndez, "Si buscamos calidad... Las cooperativas escolares, símbolo de improductividad", Emprendedores, Facultad de Contaduría y Administración, México, UNAM, vol. IV., no. 10., julio-agosto de 1990, p.41.

Así, la obligación que en un principio tenía la idea de educar a los niños y jóvenes en los principios de solidaridad y ayuda mutua, según Agustín Martínez Méndez, se ha convertido en una carga.

²⁸ Leyes y Códigos de México, Op cit., p.103.

para solventar necesidades básicas : alimento, vestido, vivienda, educación y salud. Es como cualquier otra empresa cuyo progreso depende del empeño de los trabajadores, de la capacidad del empresario (dueño o administrador) y, por supuesto, de los resultados reflejados en la calidad e impacto del producto o servicio en el mercado. Su diferencia radica en que se trata de una organización en donde los socios son trabajadores y dueños, de modo que los conflictos laborales entre el trabajador y el dueño no existen.

Así, la característica distintiva es el desempeño de la doble responsabilidad que tiene el socio para con su fuente de empleo, que depende tanto de su papel como empresario como de su participación directa en el proceso de producción.

Otro aspecto particular de la cooperativa de producción consiste en que no sólo el socio trabaja en su empresa, sino que también existe la contratación eventual, es decir personal que es reclutado para laborar en áreas específicas sin que al momento sean socios.

El ejemplo que se tiene de este tipo de cooperativas es el caso de la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, que se formó con trabajadores de una empresa privada de la industria del refresco, quienes después de una larga lucha laboral se constituyeron en los primeros socios. Actualmente se siguen incorporando nuevos socios, pero ello no significa que todos los trabajadores puedan serlo, ya que antes tienen que reunir algunos

requisitos que finalmente aseguran el funcionamiento y organización de la cooperativa.

Ahora conviene mencionar los objetivos que las cooperativas de productores se han planteado, tomando como base el bien común :

- 1.- Dar a sus socios trabajo fijo y bien pagado.
- 2.- Evitar la figura explotadora del patrón.
- 3.- Lograr la participación activa de los socios tanto en la administración como en la dirección.
- 4.- Contar con sus propios medios de producción, adecuada al tipo de actividad.
- 5.- Crear productos y servicios de calidad, cuyos precios les permitan competir con éxito en el mercado.
- 6.- Obtener utilidades.
- 7.- Capacitación permanente para resolver problemas empresariales generales y los propios de la cooperativa. También técnicos.
- 8.- Cuidar del crecimiento constante de la empresa.
- 9.- Proporcionar a los socios servicios de Seguridad Social.
- 10.- Brindar servicios al socio, a su familia y a la comunidad.

Capital Social

El capital de las sociedades cooperativas está formado por las aportaciones de los socios; con los donativos que recibe la sociedad y se incrementa con el importe del porcentaje que se destina de los rendimientos líquidos que se utilicen para este

fin, es decir, de los excedentes netos se puede designar una parte, según convenga la Asamblea General, al capital.

De acuerdo con el artículo 50 de la Ley, las aportaciones están representadas por certificados que se caracterizan por ser nominativos, es decir que son personales porque llevan el nombre del socio. Además son indivisibles porque su valor es siempre el mismo, aún cuando se puede transferir, en el caso de la muerte del socio.

El valor de los certificados de aportación es determinado por los mismos socios sólo al momento de formar la cooperativa. Más adelante los socios iniciales establecen el monto para los nuevos socios, que pueden aportar en efectivo o especie (bienes, derechos o trabajo). Así se constituye el capital social con la aportación de cada socio.

De acuerdo con la información recopilada en noviembre de 1996, directamente de uno de los socios de la Cooperativa Pascual, quien actualmente es representante del Consejo Consultivo, las personas que expresaran su interés de ingresar como socios a la empresa tenían que aportar una cantidad de 15 mil pesos. Sin embargo ello no significaba, de ningún modo, que toda persona que contara con dicha cantidad podía ser socio, pues también era necesario tener un buen comportamiento que demostrara verdadero apego a la empresa, no tener queja alguna sobre su trabajo y su relación con los demás trabajadores.²⁹

²⁹ Datos proporcionados en entrevistas realizadas en noviembre de 1996.

El sentimiento de pertenencia a la sociedad cooperativa se recompensa cuando el trabajador adquiere el nombre de socio.

En el artículo 51 de la Ley, se establece que "cada socio deberá aportar por lo menos el valor de un certificado."

Al ingresar un nuevo socio será obligatoria la exhibición del 10% cuando menos, del valor de los certificados de aportación.

Aparte señala que cuando la Asamblea General acuerde reducir el capital por considerarlo excesivo se regresará a los socios que posean mayor número de aportación.

Selección de socios.

En el siguiente capítulo se hablará de los factores de éxito de la cooperativa entre los que destaca el trabajador, como el principal elemento.

De ahí que toda cooperativa, en especial las de productores, deben tener cuidado en la selección y capacitación del recurso humano que puede llegar a ser socio.

Para lograrlo habrá que responder las siguientes interrogantes:

- 1) Cómo se seleccionan y,
- 2) Cómo se capacitan.

A la primera cuestión se tienen los siguientes requisitos:

- Grado de especialización técnica, de acuerdo a las exigencias de la actividad que se va a desempeñar.
- Una vez que el aspirante superó la primera prueba tendrá que demostrar su interés para ser socio a través de la participación

en la organización; la toma de decisiones; el trabajo y; el control.

Pero sólo tendrá éxito cuando transforme el beneficio propio en el de los demás. Así habrá alcanzado el primer principio: "la adhesión libre", que persigue dos objetivos, pues la libre voluntad que induce a buscar el bien propio es la misma que conduce a la unidad para lograr el bien común.

En la segunda interrogante se recurre al principio de educación para formar a los futuros socios.

Contratación de nuevo personal.

Aun cuando el trabajo es otra forma de aportación al capital social, no todos los trabajadores se consideran socios. Es decir que la contratación de nuevo personal se puede realizar bajo el concepto de trabajadores eventuales, excepto en casos particulares en que la empresa o cooperativa requiera de cierto perfil del trabajador para una función específica, calificada, se dará la base.

Al respecto se observa en el artículo 65 de la Ley que "las sociedades cooperativas de productores podrán contar con personal asalariado sólo cuando existan circunstancias que así lo exijan ; también cuando se requiera la realización de obras determinadas ; para la sustitución temporal de un socio hasta por seis meses en un año y finalmente por la necesidad de incorporar personal especializado altamente calificado."³⁰

³⁰ Leyes y Códigos de México, Op.cit., p.III.

Razón social.

Las sociedades cooperativas también son empresas con obligaciones fiscales, y para lograr su cumplimiento se clasifican en las de responsabilidad limitada y responsabilidad suplemental.

Su principal diferencia radica en que en las primeras se obliga a los socios exclusivamente al pago de sus aportaciones iniciales. En cambio las de responsabilidad suplemental obliga al socio, además de sus aportaciones iniciales, a las que convenga obligarse según acuerde la Asamblea General.

La sociedad cooperativa Pascual pertenece a la clasificación de responsabilidad limitada.

2.3. La Sociedad Cooperativa de Producción en la industria del refresco.

El número de cooperativas que operan desde Baja California a Yucatán asciende a más de siete mil, que según datos del secretario general del Consejo Superior del Cooperativismo de la República Mexicana da empleo a 2 500 000 familias³¹

Los sectores en los que participan dichas cooperativas van desde agropecuario, transporte, pesca, vivienda, consumo y por supuesto industria. En este último destaca por su éxito en la rama de bebidas y alimentos, la Cooperativa Pascual, que forma parte de la Cooperativa Hidalgo a la que también pertenecen la Cruz Azul y Excélsior.³² Tres cooperativas que comparten la experiencia de haber nacido tras una serie de problemas laborales que llevó a los trabajadores a la huelga para después, como la cenicienta, cambiar de vestido, y salir adelante para convertirse en empresarios productivos que verdaderamente promueven la figura de la sociedad cooperativa como una respuesta a los problemas de los salarios bajos, desempleo y el injusto reparto de la riqueza, así como de la educación, vivienda y salud que ya caracterizan a nuestra sociedad.

Sin embargo esto no exenta a las cooperativas de los dilemas que enfrentan el resto de las empresas del país, que se encuentran ante la apertura del mercado y en una economía en crisis que avanza hacia una competencia desleal frente a los países desarrollados, los cuales pese a la lógica que sugiere la globalización practican un proteccionismo de barreras no

³¹ Excélsior, 10 de abril de 1997, p.23

³² Excélsior, 28 de octubre de 1997, p.31 nacional.

arancelarias. Aunque en el caso de las cooperativas este escenario puede ser más hostil debido al poco interés que el propio gobierno tiene sobre este tipo de asociación.

Lo cual se puede explicar por la sencilla razón de que se trata de una figura empresarial que considera el bienestar del ser humano como su principal objetivo; lo contrario al interés que proclama a lo largo y ancho del mundo el neoliberalismo que procura al capital en manos de la minoría a costa de los bolsillos de la mayoría.

En un marco donde se trata de la misma manera a una cooperativa que a una empresa privada, donde los rivales de una también lo son de la otra, las cooperativas se ven en una lucha que les sugiere buscar formas para lograr capacidad productiva y competitiva.

Competencia

Así, la Cooperativa Pascual que forma parte de una industria en la que participan 236 compañías y cuyo producto tiene un precio liberado,³³ ha tenido que modernizar su planta productiva, capacitar a los trabajadores y ocuparse de la publicidad así como de las presentaciones que ofrece al público. La nueva reorganización de la industria del refresco, a partir de la crisis de la economía, la colocó junto con otras, en una competencia feroz porque sus adversarios sí pueden sortear la reducción del volumen de ventas en México con sus inversiones en el extranjero, pues son nada menos que las empresas Coca-Cola y Pepsico.³⁴

³³ El Financiero, 6 de agosto de 1995, p.8.

³⁴ Ibidem.

Las transnacionales son la principal competencia de los empresarios refresqueros nacionales independientes. Una noticia que ya no es novedad.³⁵

Los cinco primeros lugares implican una verdadera lucha, en menor grado para las transnacionales Coca-Cola y Pepsico, quienes ocupan el primero y segundo, dejando los demás a Jumex, Jugos del Valle y Pascual (Boing), indistintamente.

Esto descubre una industria que ya en los primeros años de la década de los ochenta contaba con un importante mercado interno. "En 1981, México ocupaba el primer lugar en el consumo de refrescos a nivel mundial". Para 1982, la producción de refresco "comprendía el 4.7% de la producción industrial nacional, siendo su consumo dos veces mayor que el de leche".³⁶

Recientemente se han dado a conocer datos publicados en la Jornada que expresan la posición de esta industria. Únicamente las ventas anuales de gaseosas en la ciudad de México equivalen a lo que la población gasta en arroz, tortilla y huevo juntos, es decir alrededor de 1 100 millones de pesos, una cantidad que descubre la magnitud del mercado interno para la industria del refresco. Continuando con los cifras, también existe una

³⁵ De acuerdo con afirmaciones del representante del Consejo Consultivo, socio de la Cooperativa Pascual, la empresa Coca-Cola es considerada en la lista de sus competidores. Datos tomados del "Primer Foro Nacional de Estrategias Asociativas de las Micro, Pequeña y Mediana Empresas Frente a la Globalización", México, Ciudad Universitaria, Instituto de Investigaciones Económicas-UNAM, del 24 al 26 de noviembre de 1997.

En cambio, el socio, representante del departamento de exportación, dice que Coca-Cola no compite con ellos porque se trata de productos totalmente diferentes: el de cola, un refresco con gas y artificial y Boing, una bebida de frutas naturales. Para él son Jugos de Valle y Jumex la competencia. Información de la entrevista del 17 de enero de 1998.

³⁶ José Eduardo Díaz González, Relaciones cooperativas de producción, El caso de la cooperativa Trabajadores de Pascual, 1989, tesis de licenciatura en Sociología, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, UNAM, 1990, p.83.

comparación con el gasto de la población en transporte público, que alcanza los 1 200 millones de pesos y, según datos de la Asociación Nacional de Productores de Refresco y la Cámara Nacional de la Industria de la Leche, el consumo de refresco supera al consumo de leche. En efecto, mientras son 1 280 millones de litros de refresco sólo son 769 millones de litros de leche los que se consumen.³⁷

Así, la zona metropolitana es considerada el mercado más grande del mundo en la venta de refrescos de sabores.³⁸ Un tema interesante para los nutriólogos.

Entre las medidas que tomaron los empresarios para impulsar esta industria se cuenta su compromiso para invertir más de 2 mil millones de pesos en la modernización de sus activos y participar en la privatización de ingenios azucareros.³⁹

³⁷ La Jornada, 8 de julio de 1996, consultado en internet.

³⁸ Ibidem.

³⁹ Ya que el azúcar es uno de los ingredientes principales del refresco (representa el 12% en los costos del refresco) se dice que hasta ahora la industria azucarera ha subsidiado a la industria del refresco, de la galleta y del dulce.
La Jornada, 25 de agosto de 1995, consultado en internet

CAPÍTULO TERCERO

SOCIEDAD COOPERATIVA TRABAJADORES DE PASCUAL: UN ESTUDIO DE CASO.

3.1. Características de la empresa

Infraestructura

La Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual se compone de tres plantas procesadoras y embotelladoras de bebidas refrescantes y 16 sucursales de distribución en la República Mexicana. Las Plantas Norte y Sur se encuentran en la ciudad de México, la primera en Insurgentes Norte No. 1320 y la segunda, considerada como la matriz, en Clavijero No.75, col. Tránsito ; una tercera planta, Cruz Blanca, se localiza en San Juan del Río, Querétaro.¹

Las sucursales de distribución están en los estados de Querétaro, Jalisco (Guadalajara), Guanajuato, Guerrero (Acapulco), Hidalgo (Pachuca), Veracruz (Río Blanco), Morelos (Cuernavaca), Puebla (Puebla) Oaxaca, Acolman, estado de México y Monterrey, entre otros.

a) Características particulares de tecnología y servicios:

Las plantas Norte y Sur tienen tecnología sueca -Tetra Pak y Tetra Brik-, que son rentadas por la empresa del mismo nombre, de acuerdo a su política. En la Sur, se cuenta con siete máquinas para el envasado de triángulo y rectángulos, dos y cinco respectivamente.

¹ Visita guiada en noviembre de 1996.

Capital humano (socios y no socios)

La contratación de recursos humanos se hace por medio de Cedipo, una empresa nueva que se creó para el reclutamiento y selección del personal de la propia Cooperativa y que también vende sus servicios a otras empresas. La contratación más socorrida es para agentes de ventas.

Es preciso recordar que el elemento humano es la pieza importante que integra a la empresa. "Una empresa con excelentes instalaciones, maquinaria, equipos, materias primas y recursos óptimos, de nada serviría de no contar con un eficiente personal."²

En referencia a lo anterior, la Pascual se ha caracterizado por su interés en el capital humano, mismo que le ha beneficiado para permanecer en el mercado.

La empresa debe saber identificar, seleccionar, desarrollar y retener personal capacitado, pues es el encargado de aportar talento, habilidades y conocimientos para alcanzar los objetivos de la misma.

De manera que el capital humano, como el elemento más importante de la empresa, se debe motivar y para ello es imprescindible respetar las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo. Además, será obligatorio concebir nuevas formas de apoyo a su perfeccionamiento.

² Prieto Sierra Carlos y Suárez Obregón Carlos, Introducción a los negocios, 3a ed., México, Ed. Banca y Comercio, 1994, p.42

Entre las prestaciones y motivaciones que reciben los trabajadores de Pascual, se cuenta un seguro de vida, aparte del seguro social; una despensa mensual de 300 pesos por puntualidad; ayuda alimenticia; y una prima vacacional del 80% por 12 días, desde el primer año, entre otras.

Otro tipo de motivación es la capacitación del personal, que además es una exigencia no sólo para penetrar nuevos mercados, sino también para resistir la competencia en el mercado del que se participa.³

Al respecto, la Pascual mantiene cursos de capacitación interna y externa en los siguientes temas:

- CONTROL DE CALIDAD, impartido por el Instituto Politécnico Nacional. El más reciente es sobre las normas ISO 9000. En dos ocasiones los responsables del laboratorio de investigación y desarrollo, egresados del Politécnico asistieron a cursos en el extranjero.
- IDIOMA INGLÉS Y COMPUTACIÓN
- VENTAS
- RELACIONES HUMANAS
- COOPERATIVISMO
- PRIMEROS AUXILIOS

Aunado a lo anterior, también es importante distinguir la calidad del trato que se da a los trabajadores.⁴

³ Entrevista del 29 de noviembre de 1996.

⁴ Entrevista del 31 de enero de 1998.

En cuanto a los miembros de la Cooperativa, se informó que su compromiso y responsabilidad que practican en su área de trabajo ha evitado la existencia de un supervisor rígido en el sentido de un líder tirano, en su lugar se encuentra un supervisor flexible que evita las correcciones brindando apoyo por medio de consultas específicas.

Proceso de producción (planta Sur)

Debido a que el ingrediente principal para la elaboración del refresco es el agua, su calidad se asegura mediante la purificación.

Después al agua se agrega azúcar y concentrado para formar el jarabe, que pasa por un filtro para retirar los residuos que deja el azúcar. A continuación se le incorpora la pulpa o jugo de frutas que ofrecen una variedad de sabores absolutamente naturales como la guayaba, mango, guanábana, manzana, tamarindo, toronja, limón, piña, fresa, uva y naranja, que son procesadas en San Juan del Río. En el caso del sabor de frambuesa, es artificial, ya que se trata de un fruto difícil de cultivar y por ende costoso. El contenido de pulpa varía del 12% al 30% según el sabor y la presentación.

Una vez que está el líquido, atraviesa por un proceso de pasteurización a 105°C aproximadamente y es envasado automáticamente en las máquinas Tetra Pak y Tetra Brik; luego, en el caso de los brik de 250 ml, otra máquina se encarga de anexar el popote. Finalmente se llevan a una bodega donde

permanecen de 10 a 15 días para enfriarse en el caso de los productos Boing.

Para la producción de los refrescos en botella de vidrio primero se lavan las botellas con sosa cáustica, luego se les da brillo y una vez que están limpias se alimentan en las llenadoras que alcanzan treinta mil botellas por hora cada una de las ocho máquinas. Después, para su distribución, se colocan en las cajas que son llevadas en grúas a la bodega donde esperan salir para convertirse en mercancía.

En las bebidas conocidas como Pascual y Lulú, además se agrega carbonato.⁵

Proveedores e insumos

Los datos obtenidos en la entrevista sobre los proveedores no detallan el proceso de elección, sólo mencionan la exigencia de calidad y que se da prioridad a las empresas mexicanas. Se sabe que en la compra de las frutas se acude a los fruticultores nacionales de los diferentes estados,⁶ y el trato se realiza directamente, sin intermediarios; el azúcar se compra a los pequeños productores de ingenios cuya producción no excede las 3 toneladas.⁷

⁵ Visitas guiadas en 1996 y 1998.

⁶ Fresa-Michoacán, Guanabana-Colima, Guayaba-Zacatecas, Limón-Veracruz, Mango-Veracruz, Mandarina-Oaxaca, Manzana-Chihuahua, Tamarindo-Guerrero, Toronja-Michoacán, Uva-Aguascalientes.

Visita guiada en enero de 1998.

⁷ Al respecto se publicó en la revista Expansión el deseo de la Cooperativa para incursionar en esta rama, sin embargo en la entrevista que se realizó, al encargado de la gerencia de exportación, desmintió la información porque según comentó, no es factible que la empresa administre un ingenio y sus trabajadores por todo lo que implica dirigirlo.

De los materiales para las presentaciones como son vidrio, cartón, plástico y fichas, se adquieren de las empresas Vitro, Superior y Corona, respectivamente. Únicamente los popotes son de importación porque su precio es más barato.

Tecnología

La tecnología de la Cooperativa Pascual fue heredada de la empresa privada, es decir una maquinaria que operaba desde 1940, de tal manera que fue necesario adquirir una nueva que se ajustara a las necesidades de la industria para poder competir. Así rentaron a Tetra las máquinas que operan en la Planta Sur.

En 1985, con la nueva administración de la Pascual en manos de los trabajadores, se inició un estudio de mercado para comprar tecnología apropiada para ofrecer un mejor producto que estuviera a la altura de la competencia. Un proyecto que los mantuvo al borde de la ruina en 1992 es ahora un orgullo, se trata de la planta de San Juan del Río, donde instalaron - acondicionando una bodega - el equipo de Rossi Catelli y Simonazzi Nissei, traído desde Italia para el procesamiento de fruta y envasado al vacío.

Marcas y presentaciones

Las marcas continuaron siendo las de la empresa anterior a la cooperativa: Pascual, Boing y Lulú.

Las presentaciones varían de acuerdo al material del envase: Tetra Brik de 250, 500 y 1000 mililitros (ml.); Tetra Pak o Tetra Classic triángulo de 250 ml; Boing en botellas de vidrio retornable de 354 ml.; Boing en lata de 333 ml.; agua en envase

de pet de un litro y litro y medio. Otro producto que lleva la marca Pascual es leche, en envases Tetra Brik de 500 ml.⁸

Publicidad

Los cooperativistas Pascual reconocen la importancia de la publicidad para la venta del producto; sin embargo, están de acuerdo que cuando se requiere invertir para mejorar el producto tanto en contenido como en diseño, prefieren reducir costos en publicidad y transferirlos a producción. Los altos costos de la publicidad pueden aumentar los beneficios en el mercado, pero a veces es más efectivo impactar al consumidor con el producto que toma directamente en sus manos.

Mercado interno (área metropolitana)

El mercado del área metropolitana es el más grande para los productos Pascual, se venden 4 379 763 cajas de las tres marcas y de variadas presentaciones.

A través de los establecimientos de abarrotes, tiendas de autoservicio y de las escuelas (primaria y secundaria, también en los puestos "improvisados" dentro de las universidades) se logra la venta. En el caso de las escuelas primaria y secundaria actualmente existe una competencia feroz con la transnacional Coca-Cola, que quiere desplazarlos ofreciendo seguros de vida entre otros beneficios para ganar tan importante mercado. Por lo cual la Pascual ha mandado una circular a las escuelas para pedirles su apoyo e invitarlos a conocer las instalaciones de la

⁸ La leche no la produce la Pascual sólo la distribuye con la marca del mismo nombre.

planta Sur, para que los alumnos y maestros conozcan cómo se elabora el producto que consumen y lo sigan haciendo.⁹

⁹ Entrevista del 31 de enero de 1998.

3.2. Movimiento sindical, tres años de lucha (1982-1985).

*"Hay que mostrar el rostro humano de la empresa,
puesto que la empresa nace del hombre y debe hacerse
compatible con su modo natural de ser."*

*"... no se debe seguir viendo al hombre como un recurso más,
dentro de la empresa, donde una pieza puede ser cambiada
por otra, debe resurgir como la esencia de la empresa misma." ¹⁰*

El sindicalismo que fue concebido como un triunfo de la Revolución Mexicana, inició una nueva etapa durante el gobierno del General Lázaro Cárdenas, que avanzó con luchas que más de una vez cobraron sangre. Fue entonces cuando las organizaciones sindicales quedaron dentro del corporativismo oficial.

A partir de los años 40's los movimientos de trabajadores han sido de lucha contra los despidos, por mejores salarios y condiciones de trabajo, por la defensa de sus contratos colectivos de trabajo y por democracia sindical, es decir en respuesta a las acciones de los patrones y del poder estatal que no quieren reconocer y retribuir al trabajador su participación como fuerza de trabajo en el proceso productivo, a pesar del valor que imprime al producto.

La justicia social que establece la Constitución de 1917 en su artículo 123, se veía cada vez más golpeada, y en la década de los ochenta, en el marco de una crisis económica que se

¹⁰ Cfr. Ricardo Eymard Canseco Cortes, Micromercadotecnia para las empresas de México, tesis de licenciatura en Administración de la Facultad de Contaduría y Administración, México, UNAM, 1996.

acompañaría de la política neoliberal, se da lugar a los problemas laborales que plantea la modernización.

De 1983 en adelante cobran importancia las luchas de los trabajadores en contra de los cambios a los contratos colectivos de trabajo.

El nuevo orden laboral neoliberal-productivista coloca al trabajador frente a la eficiencia y competitividad para insertar a México en la globalización, se trató de formar la idea de que se le otorgaba un nuevo reconocimiento a la fuerza de trabajo por su papel en la modernización industrial. Pero la realidad era otra, consistente en el aumento del desempleo y la disminución de los salarios reales; es decir, se creó un país de injusticia social, donde el pueblo mexicano parece no formar parte del interés nacional pues su lugar ha sido ocupado por la oligarquía financiera dirigida por el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial (B.M.).¹¹

Del fenómeno llamado sindicalismo, que ha merecido estudios aparte, surge una empresa que hasta ahora ha demostrado que del resultado de las luchas sindicales se puede tener ventaja porque puede estimular la participación del trabajador para crear fuentes de empleo dignas y justas, contribuyendo así a la disminución de la inseguridad social que ha crecido debido a que se quiere dejar de lado el origen del problema: mantener al

¹¹ Isabel Rueda Peiro, Crisis, reconstrucción económica y social y elecciones presidenciales en América Latina, 1982-1994: El caso de México, tesis de doctorado en Estudios Latinoamericanos, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, UNAM, 1996, p.254

hombre por debajo del capital; de un capital cuya tendencia es ser menos productivo para engrosar el capital especulativo.

En el caso de la Cooperativa Pascual, cuando operaba como empresa privada de producción de la industria del refresco en manos de la familia Jiménez, con capital 100% mexicano, las relaciones de trabajo eran de patrón a obrero y se caracterizaban por una sobreexplotación,¹² que condujo a los trabajadores a emprender una lucha para defender sus derechos.

Cronología del movimiento Pascual¹³

1982*

En **mayo** la empresa privada Pascual empieza una nueva etapa que marcaría en adelante su rumbo . Es la huelga Pascual, que estalla después de que el Sr. Rafael Jiménez se negó a otorgar aumentos al salario (mínimo) del 10, 20 y 30 por ciento decretados por el gobierno.¹⁴ Así el patrón Jiménez acompañado de golpeadores rompió con el movimiento desatando un tiroteo que dejó como saldo dos muertos: Álvaro Hernández y Concepción Jacobo García, además, 17 heridos.

¹² José E., Díaz González, Op cit., p.84.

¹³ Raúl Trejo Delarbre, Crónica del sindicalismo en México, 1976-1988, México, IISOC-UNAM/Siglo XXI,1989, pp.277-284.

En este año la empresa privada Pascual ocupó el cuarto lugar dentro de la industria del refresco nacional. José E., Díaz González, Op cit., p.83.

¹⁴ Al inicio del movimiento se realizaban reuniones discretas de 10 trabajadores. Tenían encuentros con sus homólogos de otras empresas y colonos de diferentes organizaciones. De ahí surgieron los nombres de sus futuros asesores: Demetrio Vallejo Martínez, Dionisio Noriega, Raúl Pedraza y Fernando Ramírez, quienes se encargaron de enseñarles el significado de un sindicato, formándoles conciencia de lucha y unión. Así, los obreros ignorantes de sus derechos y defraudados de la Sría. del Trabajo, nacieron de nuevo, viviendo un proceso educativo para defenderse de las injusticias a través de marchas, boteo y otros mecanismos similares. José E., Díaz González, Op cit., pp.92-94.

En **junio**, 800 trabajadores de los 1 533 realizaron un mitin ante el procurador del Distrito Federal, para exigir castigo para el Sr. Jiménez.

Mientras tanto, la Confederación de Trabajadores Mexicanos (CTM) tramitaba el reconocimiento de una directiva sindical ajena a los trabajadores de refrescos Pascual.

Días después, se constituyeron dos secciones del Sindicato de Trabajadores de la Industria Embotelladora, dirigido por Armando Neyra Chávez en las plantas Norte y Sur.

En la segunda semana del mes, se estableció un convenio ante la Secretaría del Trabajo que permitía una solución parcial a la huelga, es decir un aumento de salario y reparto de utilidades y una indemnización a los deudos de los dos trabajadores asesinados.

Agosto. Un mes duro: 96 trabajadores son destituidos y en respuesta se inicia un paro de brazos caídos. Después la empresa anuncia el despido de casi todos los sindicalizados.

Por fin en **septiembre** los trabajadores inician una segunda huelga, esta vez para pedir su retiro de la CTM e incorporarse a la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC).

Además proponen que el gobierno federal se haga cargo de la empresa para convertirla en una cooperativa. Pero ambas peticiones tuvieron que esperar, y la dirección nacional se cambió por una directiva sindical ajena a los trabajadores de Refrescos Pascual.

Otra batalla y, **en octubre**, la huelga es rota por la fuerza pública; comienza un plantón frente a la Secretaría del Trabajo.

Noviembre, la esperanza regresa y con ella la reinstalación de los despedidos.

1983

En **mayo** un nuevo laudo de la Junta Federal de Conciliación otorga la titularidad del contrato colectivo al sindicato mayoritario, Benito Juárez de la CROC. "El auténtico sindicato entabla negociaciones con el patrón, Rafael Jiménez -que se encuentra libre gracias a un amparo- y se produce así un nuevo litigio por aumentos salariales".¹⁵ Después, en el mismo mes, estalla una tercera huelga, que se quiso boicotear con la venta de refrescos fabricados en otras plantas por el Sr. Jiménez, quien parecía estar más interesado en golpear al sindicato que en conservar las Plantas en el Distrito Federal.¹⁶

En **septiembre** las autoridades conceden a la empresa un amparo en contra de la resolución de la Junta Federal de Conciliación que había declarado "existente" la huelga.

En **diciembre** se manifiestan las represalias cuando Raúl Pedraza, uno de los asesores jurídicos del sindicato, es secuestrado.

¹⁵ Raúl Trejo Delarbre, *Op.cit.*, p. 283.

¹⁶ *Ibidem*

Este acontecimiento provocó que la Junta de Conciliación exigiera a la empresa el pago del 50 por ciento de aumento salarial, retroactivo a enero de ese año, y de los salarios caídos completos. Pero Jiménez se declaró insolvente para pagarles.

1984

En **marzo** las dos plantas (Norte y Sur) son embargadas, y en **agosto** los bienes de la Pascual son rematados. Los representantes de los trabajadores aparecen como compradores para defender lo que la empresa adeudaba a los 1205. Así, la Junta Federal adjudica las dos plantas de Refrescos Pascual a los trabajadores que desde ese momento se convierten formalmente en dueños de la empresa, lo mismo que las marcas y las patentes del refresco. Pero aquí no acabaron los problemas, porque los trabajadores que habían participado en el movimiento no fueron los únicos que se convirtieron en dueños, sino también alrededor de 300 trabajadores cetemistas que sin haber participado en la lucha recibieron parte de la empresa.

En la asamblea se decidió que las plantas de producción serían operadas como cooperativa, un proyecto del cual no participaron dichos cetemistas, quienes únicamente querían su liquidación conforme a la parte correspondiente. Esto representó un problema por varios años, porque impidió la revisión de solicitud para aceptar nuevos socios.

La nueva empresa cooperativa recibió apoyo de Nacional Financiera y de la Secretaría del Trabajo en el área de financiamiento, asesoría técnica y orientación en mercadotecnia.

De esta manera, para **noviembre** de **1985** la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual inició sus actividades,¹⁷ y a partir de entonces han trabajado dentro de los principios cooperativistas universales así como en la filosofía que los ha llevado a obtener reconocimientos a nivel internacional.

3.3. Factores de éxito : Las relaciones laborales y el criterio empresarial

Antecedentes

Las relaciones sociales de producción de la Pascual antes de convertirse en cooperativa eran de naturaleza capitalista, la familia Jiménez poseía los medios de producción - como se observa en el apartado anterior - y los trabajadores aportaban su fuerza de trabajo a cambio de un salario, al proceso de producción.

En ese tiempo la situación que vivían los trabajadores era muy penosa, porque el Sr. Jiménez mantenía una serie de restricciones que impedían la comunicación entre los trabajadores para evitar posibles organizaciones que tuvieran como propósito defender sus derechos.

A los que terminaban su turno les ordenaba que se retiraran; en el comedor - vigilado - se tenían que formar por un lado los

¹⁷Raúl Trejo Delarbre, Op cit., pp.277-284.

hombres y por otro las mujeres.¹⁸ Esta situación continuó hasta que los trabajadores decidieron poner un alto a tanto abuso.

Así, comenzó la lucha que sin pensarlo cambiaría radicalmente las relaciones laborales, dejaría las relaciones sociales de producción capitalistas para adoptar las de una cooperativa en la que los obreros se convirtieron en socios de la empresa, su empresa, para iniciar una vida democrática.

Pero el proceso no fue fácil, primero debían superar su condición de trabajadores no calificados para dirigir la empresa y segundo, negociar con los copropietarios cetemistas que no simpatizaban con la idea de ser socios.

La nueva vida no era alentadora, pero ya habían superado tres años de lucha y no se iban a rendir. Se llevaron a cabo pláticas con los copropietarios y paralelamente se empezó a trabajar en el diseño de proyectos para continuar con la empresa. Nadie creía que lograrían mantener la empresa, sin embargo han demostrado lo contrario. Aunque no es seguro si continuará como cooperativa.

Su objetivo principal era y es cuidar de la fuente de empleo para que crezca y dé la oportunidad a otros que la necesiten.¹⁹

Además, no sólo buscan un medio de vida material, sino también satisfacer una necesidad del espíritu a través de la

¹⁸ Además se mencionan abusos como las jornadas de trabajo que superaban las ocho horas, a cambio de conservar su empleo, y sin pago al tiempo extra. De igual manera las utilidades no se respetaban; y los aguinaldos, que eran menores a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, se daban con retraso. También en las liquidaciones a los despedidos se observaban violaciones. José E., Díaz González, *Op cit.*, p.86.

¹⁹ Según expresa una de las socias, para Pascual es importante la creación de empleos y prueba de ello es la planta instalada en San Juan del Río, Querétaro. Además, cuentan con un nuevo proyecto para instalar otra en la ciudad de Monterrey. Entrevista del 31 de enero de 1998.

educación, misma que les ha despertado la conciencia y los compromete con sus semejantes, es decir, con trabajadores que viven situaciones de violación a sus derechos laborales por parte de los patrones y en ocasiones de las propias autoridades gubernamentales.

Su compromiso con la sociedad, sobre todo con los grupos más golpeados por el hambre y la miseria, los motiva a ejecutar mejor su actividad dentro de la empresa, que les ofrece un desarrollo pleno como hombres que trabajan para vivir y no como hombres que vivan para trabajar y peor aún vivan para el capital.

La educación por medio de los principios cooperativos ha influido en su comportamiento dentro de la Cooperativa Pascual y también fuera de ella. En lo interno practican su filosofía de buen trato y respeto a los trabajadores, reconociendo sus derechos;²⁰ a los proveedores, dando pagos oportunos; y a los clientes, brindando producto de calidad a buen precio.

En lo externo, procuran el bienestar de la familia, utilizando el salario en alimento y vestido, sin caer en el consumismo; en salud y vivienda, pensando en mejorar los niveles de vida; y en la educación, asegurando el porvenir de los hijos.²¹

²⁰ En este renglón la Pascual ha sido objeto de severas críticas como cooperativa, por trabajadores que al manifestar su interés por convertirse en socios encontraron un injustificado despido. En julio de 1996, " Alfredo Garduño, Florentino Jiménez Aguilera y Daniel Alejandro Flores...", señalaron que para impedir su ingreso a la cooperativa el consejo de administración los afilió arbitrariamente al sindicato Benito Juárez de la CROC y ahora se les dice que no cuentan con ningún derecho por pertenecer a otra organización sindical." Agregaron que " a partir del 17 de noviembre de 1995, cuando solicitaron su ingreso a la cooperativa, han sido despedidos 300 trabajadores..."
El Financiero, 10 de julio de 1996, p.25.

²¹ Entrevista del 29 de noviembre de 1996.

Presente

Cabe señalar que las distintas fuentes de información difieren respecto al número de trabajadores, según datos en voz de los entrevistados, el total de los trabajadores de las plantas Norte y Sur a fines de enero de 1998 asciende a 3 200, mientras que en información impresa se dice que son 2 200. Además, se afirma que son 2 600 trabajadores de la Planta Sur. Y mientras en noviembre de 1996 se hablaba de 1 250 a 1 300 socios aproximadamente, hoy se dice que son 960. Véase el cuadro 1.

Si se toma esta última cifra, los socios no alcanzan ni la mitad del total de trabajadores y con ello se podría plantear la tendencia a la jerarquía entre patrón y obrero, entre el dueño de los medios de producción y los desposeídos que rentan su fuerza de trabajo. De ser así, las relaciones laborales se darían como en cualquier empresa privada donde los dueños serían 960 personas que figurarían como accionistas y el resto como simples empleados.

Cuadro 1

Entrevistas	No. de socios	Total de trabajadores (socios y no socios)
29 de noviembre de 1996.	1 250 a 1 300	2 600*
17 de enero de 1998	-----	2 200**
31 de enero de 1998	960	3 200***
*Únicamente de la planta Sur.		
** En propaganda inglés-español, se menciona como número total de empleados/number of employees.		
***Únicamente de las plantas Norte y Sur, sin contar los de la planta en San Juan del Río, Qro.		

Al respecto, se consideró la aportación a la investigación del Licenciado José Eduardo Díaz, quien ya refería dicha situación.

"De darse la contratación indiscriminada de asalariados, convertiría a las cooperativas en empresas privadas por la relación patronal que se establece entre los socios como dueños de los medios de producción y los asalariados como fuerza de trabajo separada de la propiedad de esos medios."²²

Aunque no se puede clasificar a una cooperativa sólo por el número de socios, es una variable importante para analizar su función como tal.

La práctica y respeto a los principios, como a la Ley de Sociedades Cooperativas se limitan a sentar las bases de su organización y funcionamiento, pero el entorno es el responsable de cuidar y alentar su esencia.

Así, la Pascual se preocupa por difundir la filosofía cooperativa y cumplir con las disposiciones de la Ley, pero la situación actual del país y en ella la acción del gobierno, la pueden convertir de una cooperativa en una empresa privada.

Aquí se observa el problema que introduce la productividad que está ligada invariablemente a la educación como capacitación al trabajador.

Los países ricos en fuerza laboral, como México, tienen el reto de formar trabajadores calificados para elevar el nivel de

²² José E. Díaz González, Op cit., p.104.

vida de la población. Así, en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 se establece:

"La mejoría en las condiciones de vida de los mexicanos solamente será posible con un crecimiento económico generador de empleos productivos y promotor de la recuperación de los salarios reales."²³ Se añade que:

"Para alcanzar dicho crecimiento hay que vencer un doble reto. Primero, promover las condiciones que alienten la máxima demanda posible de fuerza de trabajo para la operación eficiente del aparato productivo. Segundo, coadyuvar a la elevación sostenida de la productividad laboral. Afrontar exitosamente el primer reto supone revisar diversos aspectos de orden institucional que hoy provocan rigideces en el funcionamiento de los mercados laborales e impiden una mayor absorción de mano de obra y mejores oportunidades de ingreso para los trabajadores. El segundo reto reclama, sobre todo, un esfuerzo extraordinario en materia de capacitación laboral, tendiente a elevar progresivamente la productividad del factor trabajo."²⁴

Como puede verse, el gobierno reconoce que el problema es complejo y contradictorio; sin embargo, no reconoce que esto no es suficiente y que hacen falta respuestas reales e inmediatas. Las posibilidades de ingresar a los centros de educación media superior y superior cada vez se reducen más y el número de jóvenes desocupados aumenta, lo mismo que la delincuencia y los

²³ Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, 1995, p.151.

²⁴ Ibidem.

vicios. La descomposición social se recrudece, mientras la economía y la política retrasan su unión.

La escasez de empleo ha exacerbado la competencia. Los parámetros para calificar al trabajador son más exigentes sin considerar si los medios de preparación son los adecuados o si siquiera han sido creados.

Por un lado se plantea la capacitación del factor humano y, por otro, se reduce el gasto público a la educación. Una de las tantas contradicciones del neoliberalismo.

Este problema se ejemplifica muy bien en la Cooperativa Pascual, en donde existe desconfianza entre los socios y no socios, fundada en la capacitación de éstos respecto a aquellos.

En la tesis de Díaz se menciona acerca de la desconfianza de "un grupo minoritario de socios (...) hacia la aceptación de los empleados como socios. Durante las entrevistas realizadas, un socio y un empleado coincidieron por separado en señalar que la desconfianza obedece a la mayor capacitación de los asalariados y a la ubicación de éstos en los puestos administrativos."²⁵

Es evidente que el socio que participó en el movimiento y finalmente lo hizo dueño en parte, no concibe la idea de que otro ocupe su lugar en la dirección y menos que reciba mayores rendimientos.

El derecho que los socios se ganaron a pulso en la lucha, se enfrenta al derecho de los empleados mejor capacitados. La resolución tendrá que ampararse en la educación tanto para

²⁵ José E., Díaz González, Op cit., pp.105-106.

capacitar al socio y terminar así con sus temores, como para formar a los empleados como nuevos socios y evitar así que incurran en malos manejos.

Sin embargo, esto no significa que la figura cooperativa sea un fracaso, por el contrario sugiere continuar con el tallado y pulido para destacar su perfil social.

Las respuestas del niño se hacen más complejas conforme va creciendo, lo mismo pasa con las cooperativas que prosperan. Tienen que emitir respuestas al nivel de su madurez.

Tal vez la falta de fe en este tipo de empresas sociales impidió vislumbrar los escenarios posibles de su desarrollo y en consecuencia los tropiezos se repiten. Como sucede cuando el número de socios aumenta, pues se dificulta sobremanera la organización en las reuniones de la Asamblea General. Considerar el parecer de más de mil socios con el fin de elegir o diseñar el camino óptimo para asegurar la permanencia de la empresa no es posible. Y pensar en limitar el número de socios no coincide con las ventajas que presenta como empresa constituida principalmente de capital humano, que es abundante en el país, sería contrario al bien común que busca el bienestar de la población.

Así, se descubre que la deficiencia no está en la Ley y menos aún en los principios cooperativos, sino en el entorno que no impulsa su desarrollo.

A pesar de los decretos de Ley, el gobierno no tiene un proyecto real que integre a las cooperativas a la economía nacional. En consecuencia, la Cooperativa Pascual se ha visto

obligada a tomar decisiones fuera de su definición como tal pero apropiadas para sobrevivir.

La falta de promoción de esta figura ha impedido actualizar algunos de sus aspectos, como el factor educativo. Además, persiste el problema sobre el número de socios.

La experiencia Pascual ratifica esto, pues -según datos de la entrevista del 31 de enero de 1998- por ahora sólo serán nuevos socios los hijos de los que ya lo son.

Razón que se puede entender por el sabor amargo que les dejó la copropiedad y que puso en claro que para muchos resulta atractivo convertirse en socios únicamente por los beneficios y no por las obligaciones.

Así, se concluye que la Cooperativa Pascual debe en gran medida su posición en los primeros cinco lugares de la industria del refresco de sabor así como el reconocimiento internacional, a la entrega incondicional de los socios a su fuente de empleo, que apoyados en las bases cooperativas han dado empleo a más personas.

La particularidad de una cooperativa no demerita esta asociación que **reconoce el valor del hombre y lo prefiere antes que el dinero.**

Durante la investigación de campo se observó la complacencia que existe entre los socios respecto a sus relaciones laborales que en realidad son una extensión de las familiares porque durante la huelga se hicieron amigos y después parientes. Se

formaron matrimonios entre ellos y más adelante entre sus hijos, de manera que ahora forman la **gran familia Pascual**.

Con ello se ratifica la importancia de la educación previa para formar socios, misma que debe anteceder a la aportación económica en trabajo y capital, siempre acompañada de la preparación para desempeñar las diversas actividades que se requieren en la empresa, porque es evidente que a mayor capacitación mayor ingreso y mejor nivel de vida.

Futuro

Por otra parte, considerando el número de socios en relación al número de no socios, se puede hablar de un cambio de cooperativa a una empresa privada en el futuro de la Pascual.

Por tanto es conveniente no olvidar que el factor educativo es un determinante en las relaciones de trabajo al interior de cualquier organización empresarial y, en el caso de la Pascual, podrían verse afectadas si se considera el hecho de que los socios temen a la capacitación de los asalariados y por ello no se admiten como socios, acercándose al fin de su carácter cooperativo.

Criterio empresarial

En cuanto al criterio empresarial, la experiencia Pascual puede ser un aliciente para las empresas pequeñas y medianas oprimidas por la crisis.

Considerando la necesidad de empleo en condiciones favorables, se analizará el rol de los socios como empresarios,

quienes han logrado consolidar la Cooperativa en el mercado interno y, recientemente, ingresaron al mercado exterior.

Estimando que la empresa tiene una responsabilidad social por su doble función como célula de la vida económica y de la vida social, debe contribuir al desarrollo de la sociedad y más aún en situaciones críticas.²⁶

Los interesados en mantener su empresa en el mercado buscan una forma de vivir y paralelamente la de otros.

Así, de la visión del empresario para aprovechar adecuadamente los recursos humanos, económicos y administrativos dependerá el crecimiento y desarrollo de la empresa, que se traducirán en la creación de "un valor económico añadido", es decir, de una ganancia que permita pagar buenos salarios, cumplir con todos los compromisos de la empresa y concebir más empleos.²⁷

Las características del empresario son esenciales para lograr dicha visión y para su definición se tomó en aprecio la cita que hace el doctor Felgueres de Juan Bautista Say, quien "formuló la definición clásica del empresario, como el agente que unifica todos los medios de producción y logra, con su capacidad creativa y organizadora, y con el valor de los productos, el restablecimiento de todo capital empleado, incluyendo el valor de los salarios, intereses y rentas que paga, además de las utilidades que le pertenecen. Agrega que para tener éxito, ha de contar con discernimiento, perseverancia y cierto conocimiento

²⁶ Juan José Vicente Felgueres, Fiallega, *Op cit.*, p.47.

²⁷ *Ibid.*, p.51.

del mundo y de los negocios. Ha de poseer el arte de la supervisión y de la administración." ²⁸

Al respecto, las características de los socios Pascual son un ejemplo de lo que puede hacer el empresario mexicano cuando dedica todo su potencial al manejo de la empresa.

Cuando las autoridades entregaron las plantas Norte y Sur a los trabajadores las esperanzas de vida no eran muy alentadoras. ¿Quién iba a confiar en la capacidad de unos provincianos analfabetas?. Sin embargo, el interés por mantener su fuente de empleo los inyectó contra el pesimismo y se comportaron como unos genuinos conocedores del arte de la organización y de la administración empresarial. Además, no hay que descartar el "aguante" e insistencia de las personas del campo.

Acudieron a los centros de estudio para pedir asesoría a los profesionales egresados tanto del Instituto Politécnico Nacional como de la Universidad Nacional Autónoma de México.²⁹

Lo que ellos no sabían lo preguntaban y les fue de gran ayuda para mejorar el proceso productivo y la calidad del producto. También se ocuparon de conocer más sobre las cooperativas. No podían dejar de hacer la tarea porque cada día que transcurría era vital, estaba en juego su "modus vivendi".

Estudiar sobre la marcha fue la regla de oro y aún lo es. Al momento de adquirir nuevos conocimientos los aplicaban en la Cooperativa, que era el laboratorio de prácticas, con la

²⁸ *Ibidem.*

²⁹ Entrevista del 31 de enero de 1998.

diferencia de que una falla significaba la quiebra, es decir, perder el empleo, un lujo actualmente.

3.4. Una empresa con espíritu solidario.

Esta empresa cooperativa, que surgió de una lucha sindical, como ya se vio, es ahora una empresa que demuestra su simpatía brindando su apoyo a movimientos similares, es decir a los trabajadores que tratando de buscar mejores condiciones laborales se han encontrado con la negativa no sólo de los empresarios sino incluso de las autoridades encargadas de resolver este tipo de conflictos patrón-obrero.

Así, el carácter cooperativo de la Pascual es la razón que despierta el compromiso para con sus compañeros; trabajadores que luchan por condiciones humanas para vivir; personas que buscan condiciones que dignifiquen al ser humano, mismo que debería ser el centro de la economía y no el capital que hasta ahora se ha mantenido como un dios falso.

De esta manera la Cooperativa, respondiendo al principio de cooperación ha dado la mano a trabajadores con problemas sindicales y también a la población de escasos recursos que se ve afectada por la política neoliberal, y que en ocasiones se descubre gracias a los fenómenos naturales, como ocurrió en los estados de Guerrero y Oaxaca con el huracán Nora, donde la Cooperativa también hizo su labor regalando agua y refresco a los damnificados.

Entre los casos más especiales se cuenta el apoyo que la Cooperativa Pascual, a tan sólo cinco años de operar como tal, brindó en marzo de 1990 a los trabajadores de la cervecería Modelo, quienes habían presentado una demanda de amparo para que

la empresa no contratara personal que sustituyera definitivamente a los huelguistas, y que no se les obligara jurídicamente a reincorporarse a las labores hasta que no se resolviera sobre la suspensión definitiva de la declaratoria de inexistencia.

El apoyo de la Pascual no se hizo esperar ante la solución de la juez María Edith Cervantes Ortiz, del juzgado Tercero de Distrito en Materia Laboral, que sin apego a las leyes laborales de nuestro país ni precedentes, notificó a los representantes sindicales que concedería la suspensión de manera provisional siempre y cuando depositaran la cantidad de 1000 millones (de viejos pesos) en Nacional Financiera.

De dicha suma, la Cooperativa Pascual aportó 550 millones (de viejos pesos) que faltaban para completar la fianza exigida.³⁰

Otro caso ocurrió en mayo de 1995, cuando se dio el despido de los miembros del desaparecido SUTAU-100, y la Cooperativa Pascual acudió al llamado de los ex trabajadores quienes pedían el apoyo de la población para continuar con su lucha, que buscaba conservar las fuentes de empleo y rechazar la liquidación que se les daba. La ayuda consistió en despensas y 100 mil nuevos pesos.³¹

Durante su huelga los trabajadores de Pascual recibieron ayuda del pueblo que se solidarizó con ropa, alimento, dinero e incluso juguetes para el día de reyes. Esto ha formado el

³⁰Cfr. Desplegado del Sindicato de Trabajadores de la Cervecería Modelo, S.A., en La Jornada 4 de marzo de 1990. También Sara Lovera, en La Jornada, marzo 8 de 1990, p.11.

³¹Cfr. El Financiero, mayo 14 de 1995, p.26.

carácter altruista de la Cooperativa, que brinda apoyo económico y en especie a los sindicatos -sólo nacionales-, que para obtenerla requieren presentar un informe sobre la situación que los aqueja, la cual será revisada por la Comisión de Educación para su aprobación. Al respecto se sabe que los trabajadores del Monte de Piedad solicitaron recientemente ayuda que se les dio en forma de dinero y especie (refresco para vender) .

También brindan apoyo a las casa-hogares, asilos e instituciones para niños con síndrome de down y cáncer.

De esta manera, el agradecimiento de los huelguistas Pascual hacia el pueblo mexicano se ha traducido en ayuda efectiva a quien la solicita y en verdad la necesita. Aunque ello perjudique su imagen ante el gobierno, que en su esfuerzo por controlar a los trabajadores por medio de los sindicatos no comparte el espíritu de solidaridad por más que él diga promoverla.

Aquí se comprueba que no todas las buenas intenciones logran su propósito. El presidente Lázaro Cárdenas, quien apoyaba el modelo de cooperativas para brindar bienestar al trabajador, al mismo tiempo creó el medio para controlarlo : el corporativismo, que ha desvirtuado la figura del sindicato, sin ser el interés que lo motivó.

CAPÍTULO CUARTO **Competitividad Internacional.**

4.1. Contexto

En el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 se anota:

El mayor reto de la política industrial es asegurar que un número creciente de regiones, sectores, cadenas productivas y empresas aprovechen todas las ventajas competitivas de nuestra economía. Por ello, el aumento de la competitividad de nuestra planta productiva constituye una prioridad nacional.¹

Fue en 1992 cuando el entonces secretario de Comercio, Jaime Serra Puche, dio a conocer los lineamientos básicos de la política de competitividad industrial que constaba de cinco puntos:

- 1) "Establecer reglas claras y permanentes en el tiempo en cuanto a normas de producción y mecanismos de comercialización.
- 2) Promover las asociaciones entre productores para obtener economías de escala.
- 3) Impulsar el apoyo integral para el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- 4) Fomentar las condiciones para que se desarrolle la oferta de tecnologías de manera que la empresa, entre a una amplia gama de opciones y seleccione la que considere más adecuada.

¹ Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, p. 158.

5) Promover que las señales del mercado sean transparentes para que el empresario tome sus decisiones en base a éstas."²

Tomando en cuenta estos lineamientos, la competitividad se considera como un principio básico de la política industrial nacional y para alcanzarla se requiere de la modernización tecnológica y de la calidad de los bienes y servicios, además del uso óptimo de las riquezas naturales y de los recursos humanos, es decir, de la productividad.

No se puede hablar de competitividad sin mencionar a la productividad y es que si se logra ésta es posible la otra.

Para la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (Canacintra), ello plantea la necesidad de buscar "estrategias de desarrollo de áreas de especialización y de modernización tecnológicas que basadas en ventajas comparativas... permitan crear ventajas competitivas."³ Y para lograrlo es preciso conocer el contexto en que surgen los requisitos que plantea la nueva competitividad.

Durante los ochenta, México demostró inestabilidad macroeconómica y un estancamiento de la producción. Para los noventa se presumía de estabilización y de un crecimiento económico "moderado".⁴ Fue entonces que se habló del fin de la época de protección y subsidio para dar inicio a la etapa de la

² Citatum pos. Antonio, Argüelles y José Antonio, Gómez Mandujano, (comp.), La competitividad de la industria mexicana frente a la concurrencia internacional, México, Nacional Financiera/FCE, 1994, pp. 9-10.

³ Cámara Nacional de la Industria de Transformación, La nueva política industrial, México, Canacintra, 1994, p. 15.

⁴ Ibidem.

productividad y la competitividad de la planta productiva. Se decía que era la transición del modelo de desarrollo hacia la internacionalización de la planta productiva para lo que era imprescindible la apertura comercial, la reforma del Estado y el papel protagónico del sector privado en la economía nacional. Además de la desregulación y desincorporación de empresas públicas.⁵

En el plano jurídico también se hicieron modificaciones para la llamada revolución microeconómica. Los cambios a las disposiciones legales del agro, educación, inversión extranjera, sector financiero y la autonomía del banco central fueron los cambios que inauguraron la apertura comercial.⁶

También para formar parte del Nuevo Orden Mundial, que alentaba la negociación de acuerdos comerciales con países industrializados y en vías de desarrollo. Bienvenidos a la globalización.

La globalización

El proceso mundial de globalización, el proceso económico-financiero que supone la comercialización de bienes y servicios sin límite de fronteras, está obligando a las empresas mexicanas a elevar su productividad y especializarse en ramas más

⁵ *Ibidem.*

⁶ *Ibid.*, p. 16.

rentables para incrementar su participación en los mercados nacionales y extranjeros.*

"La globalización es por un lado un proceso económico que abarca a sectores productivos y a regiones en el mundo en función de un determinado patrón de producción y funcionamiento ; pero al mismo tiempo es un proceso que desplaza sectores y regiones en lo que constituye un fenómeno de muy desigual participación en los mercados internacionales".⁷

Para entrar a la globalización, según H. Shankar S., presidente de la Cámara de Comercio Internacional en 1993, era necesario "el libre comercio, el combate al proteccionismo y la reglamentación clara de las relaciones económicas".⁸

Sin embargo, los países industrializados, quienes tienen la capacidad de guiar a la economía mundial hacia el libre mercado, reaccionan a la competencia global con barreras a las importaciones de los países en vías de desarrollo.

La apertura de los mercados y la globalización económica obliga a un cambio en la dirección de las empresas que requiere

* A principios de los noventa "(...) el mundo se caracterizó por el aceleramiento de un proceso de globalización e interdependencia que significó la internacionalización de los capitales financieros ; la globalización de los procesos productivos y de los servicios ; la conformación y fortalecimiento de bloques comerciales regionales - consolidación del proceso de integración en Europa, surgimiento del bloque comercial en América del Norte y el dinamismo de la Cuenca del Pacífico Asiático -, y con ello la reducción de las barreras arancelarias y la aparición de nuevos obstáculos al comercio ; la aplicación de la innovación tecnológica en los procesos productivos para mejorar la productividad y elevar la calidad de los productos ; creciente desarrollo en las telecomunicaciones y los transportes ; mayor interdependencia respecto al mercado de las materias primas y ; aceleramiento de la migración internacional, y el surgimiento de nuevas fuentes de insumos, entre otras particularidades." Rafael, Velázquez Flores, Introducción al Estudio de la Política Exterior de México, México, Nuestro Tiempo, 1995, p. 162-163.

⁷ Juan José Vicente, Felgueres Fiallega, Op cit., p. 22.

⁸ Ibidem.

**ESTA TESIS DE BEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

de una nueva actitud de los empresarios o directores, diferente a la que se llevaba en el modelo económico proteccionista.⁹

Pero la industria mexicana se enfrentó a serios problemas que se resumen en la falta de competitividad, que sin interés de generalizar, mostró una tecnología obsoleta y la ineficiente organización de la producción que caracterizaban a la industria nacional.

El neoliberalismo

Es definido como "el acomodo de las doctrinas liberales clásicas a la evolución del sistema capitalista, como son la soberanía nacional, en la que la libertad individual se prolonga en la nacional ..., reducción del Estado en la actividad económica, y el libre comercio."¹⁰

Esta nueva política, el neoliberalismo que "centra su atención en la eficacia de la competencia perfecta, como un mecanismo de distribución justo, debe ser matizado en función de la situación económica de México y de las necesidades de los mexicanos".¹¹ Su propuesta para terminar con la intervención del Estado en la actividad y regulación económicas "para dejar en libertad a las fuerzas del mercado" y que se presume como el

⁹ *Ibid.*, p. 46.

¹⁰ "La concepción liberal o neoliberal de competencia es irreconciliable, tanto con el concepto de persona, como con la conciencia universal que hoy se expresa en la declaración de derechos humanos de la Organización de las Naciones Unidas, ONU, y de la Doctrina Social Cristiana: una teoría que hace del lucro la norma exclusiva y el fin último de la actividad económica, es moralmente inaceptable. El apetito desordenado de dinero no deja de producir efectos perniciosos; es una de las causas de los numerosos conflictos que perturban el orden social." Juan José Vicente, Felgueres F., *Op cit.*, p. 19.

¹¹ *Ibid.*, p. 20.

camino que conduce al éxito para insertarse a la globalización, en realidad dejó la actividad y regulación económicas en manos de las transnacionales, y el camino para insertarse en la globalización ocasionó el aumento del desempleo, del cual se deriva el fenómeno mundializado de la descomposición social.

Ante esta realidad, de la globalización y del neoliberalismo, queda una pregunta : ¿cómo pueden competir los países en vías de desarrollo ante la exigencia de abrir sus mercados con los países industrializados que practican formas de protección no arancelarias, si la globalización no es igual para todos y el neoliberalismo acentúa más las diferencias?.

Regresar no es posible, continuar así tampoco, hay que tomar de lo malo lo menos malo, y sí la globalización invita a un cambio para mejorar no hay que negarse. La calidad y la tecnología deben dejar de ser un mito en la industria nacional.

Para los empresarios, si el neoliberalismo propone la participación del sector privado en la economía del país, hay que aceptar. De manera que el empresario mexicano, ya sea de una cooperativa o de cualquier otra forma económica-asociativa tiene que desarrollar sus capacidades para crear, organizar y administrar en función de las ventajas comparativas que posea.

Tiene que cubrir los requisitos de calidad y cambio tecnológico para asegurar el mercado nacional e incursionar en los mercados internacionales, y de esa forma mantener y conseguir

empleos para la población que permitan ejercer el derecho a la vida, a una vida digna.

4.2. Requisitos para exportar : calidad y avance tecnológico.

En el Plan Nacional de Desarrollo para 1995-2000, se asienta que la participación de México en los mercados internacionales dependerá de su capacidad de exportación. Para exportar no es suficiente tener un excedente de producción ; se necesita más que eso. Hay que producir con calidad pero sin altos costos, y para ello es indispensable contar con tecnología apropiada, lo que no quiere decir precisamente tecnología de punta, sino adecuada a la realidad mexicana, que se caracteriza por una gran disponibilidad de recursos naturales y de recursos humanos que pese a lo que algunos piensan son ventajas comparativas que bien aprovechadas pueden concretarse en productividad y competitividad.¹²

Calidad

Considerando la apertura comercial, las empresas han enfrentado la necesidad de mejorar el proceso productivo para obtener productos con posibilidades de exportación. Así, la calidad y la utilización de tecnología apropiada son una exigencia para quienes desean ingresar a los mercados internacionales, tal es el caso de la Cooperativa Pascual, quien ha respondido a dichos requisitos, que a continuación se explican brevemente.

¹² Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, p. 160.

"¡La calidad son valores que se aplican en todos los ámbitos de la actividad humana!"

Para algunos autores, aun cuando la calidad es un concepto actual, tiene su origen en la propia naturaleza humana que es mucho más remota.

"El concepto de calidad siempre ha existido, está implícito en las leyes de la naturaleza. Los animales más sanos y fuertes sobreviven a los enfermos y débiles, los vegetales con mayor resistencia y adaptación a las condiciones climatológicas han sobrevivido a los procesos de extinción naturales, o se han limitado a ciertas regiones donde pueden vivir."¹³

Pero la calidad no es estática, por el contrario es una cualidad mejorable que no sólo es responsabilidad de la naturaleza. Hoy es resultado de la acción del hombre, es decir, de su posición competitiva.

La importancia de la calidad se ha acentuado con la apertura de las fronteras comerciales, ahora los mercados buscan productos en los cuales la calidad juega el papel determinante de su transformación en mercancía.

Así, han surgido varios autores que desarrollaron algún aspecto de la filosofía de la calidad que "implica crecer no sólo en el estudio y el trabajo, sino en lo familiar, lo espiritual, lo social, lo físico y lo emotivo".¹⁴

¹³ Edmundo, Guajardo Garza, Administración de la calidad total, México, Ed. Pax, 1996, pp. 9-10.

¹⁴ Ibid, p. 94.

La importancia del concepto de calidad aplicado al proceso de producción para reducir costos, es una medida que los empresarios interesados en exportar deben conocer y para ello se recomienda recurrir a los autores sobre la calidad total. Al respecto se eligieron tres, siendo el primero W. Edwards Deming.¹⁵ Su aportación consistió en demostrar que los costos cuando no se tiene un proceso para administrar la calidad son más altos que cuando se tiene. "Demostró que cualquier empresa podía obtener el doble de utilidades sin tener que construir otra fábrica, tan sólo administrando correctamente y reduciendo las pérdidas, denominadas costos de calidad"¹⁶

Para ello expuso 14 puntos de los cuales se mencionan algunos a continuación.

En el cuarto punto, Deming propone terminar con la práctica de decidir negocios con base en los precios, explica que no se puede dejar que "la competitividad de un producto esté basada únicamente en el precio, menos ahora que las necesidades del cliente recaen en la uniformidad y confiabilidad de los productos".¹⁷ Es decir, que ya no se puede calificar la calidad de un producto por su precio.

El séptimo punto que se titula "adoptar e instituir el liderazgo" sugiere que la supervisión debe realizarse sobre el

¹⁵ Doctor en Física, especialista en la aplicación de las técnicas de muestreo estadístico, quien en 1925 desarrolló las técnicas del control estadístico de procesos y las gráficas de control. Edmundo, Guajardo Garza, *Op cit.*, p. 36.

¹⁶ *Ibidem.*

¹⁷ *Ibid.*, p. 47.

sistema y responsabilidad de la administración, la única responsable de eliminar las barreras que impiden al trabajador realizar sus tareas.¹⁸

En relación al número ocho, se recomienda la "expulsión del miedo" que nace de la inseguridad por preguntar dudas acerca de las funciones que se tienen que hacer y de su aprobación. "Para lograr una mejor calidad y productividad, es necesario que la gente se sienta segura y no tenga miedo de expresar sus ideas, aclarar dudas, pedir instrucciones más precisas, o información acerca de las condiciones que dañan la calidad y productividad."¹⁹

En este caso el miedo sólo podrá desaparecer cuando la administración se convierta en un apoyo y los empleados desarrollen confianza en ella.²⁰

En el noveno, se habla de acabar con las barreras entre los departamentos y con ello se apoya la idea de trabajar en equipo. Los equipos "integrados con personal de las diferentes áreas pueden obtener logros importantes en el diseño, calidad, costos y servicios de los productos."²¹ En este sentido la Pascual, debido a su amplitud, muestra fallas en la información que ofrecen a los visitantes sobre un mismo aspecto, de un departamento a otro,

¹⁸ Ibid., p. 49.

¹⁹ Ibid., p. 50.

²⁰ Ibidem.

²¹ Ibid., p. 51.

diferencias que responden al desconocimiento y por ende a la falta de comunicación.

Respecto a la propuesta del número 10, se explica la trascendencia de "eliminar los slogan, exhortaciones y las metas numéricas".²²

Según el doctor Deming, no tiene sentido hablar - presentar slogan - sin ofrecer un método para alcanzar una meta; las exhortaciones únicamente funcionan como presión a los trabajadores, que necesitan más de una guía para resolver problemas, que de una exhortación, misma que deberá ser proporcionada por la administración. "Fijar metas sin dar la metodología para lograrlas causa efectos más negativos que positivos".²³

En el siguiente, cuestiona los estándares de trabajo que de antemano aseguran la producción de artículos defectuosos así como de desperdicios que no podrán mejorarse. Lo obvio es "eliminar estándares de trabajo que no incluyan los parámetros de calidad y costos".²⁴

Es hasta aquí, donde especifica lo relacionado a las metas numéricas, es decir, a las cuotas que consideran la cantidad por encima de la calidad: "una garantía de ineficiencia y alto costo".²⁵

²² Ibidem.

²³ Ibidem.

²⁴ Ibidem.

²⁵ Ibidem.

Los puntos subsecuentes (12,13 y 14) son sugerencias para mejorar la calidad a partir de la formación y cuidados al trabajador.

- Eliminar barreras que descuidan su autoestima. "¿Cómo puede estar orgulloso de su trabajo si no sabe cuándo éste es aceptable o no?".²⁶

Entre los problemas más comunes y que ejemplifican lo anterior se contemplan algunos obstáculos que merecen señalarse:

1) inspectores que no saben cuándo el trabajo está bien y cuándo no.

2, los supervisores presionan por cantidad y no calidad

3) materiales defectuosos

4) se corrigen errores anteriores

5' máquinas descompuestas o desajustadas.²⁷

Otra aportación al mejoramiento de la calidad se conoce como capacitación que puede consistir en un "programa de educación y autodesarrollo para empleados"²⁸

Finalmente se recomienda "implicar a todo el personal en el cambio".²⁹ De manera que la administración deberá recurrir a un consultor experimentado para recibir orientación adecuada al desarrollo de una estructura de calidad.

²⁶ Ibid., p. 52.

²⁷ Ibid., p. 53.

²⁸ Ibidem.

²⁹ Ibidem.

Otro de los pioneros que define la calidad en la empresa es Phillip B. Crosby quien parte de cuatro principios:

- 1) Cumplir con los requisitos que fija el consumidor o usuario.
- 2) El estándar de realización es libre de defectos. Siempre se debe cumplir con los requisitos, para evitar reclamaciones del cliente.
- 3) El enfoque que propicia el mejoramiento de la calidad es la prevención. Eliminar la posibilidad de que ocurran defectos. Dedicar tiempo y recursos a prevenir defectos no a corregirlos, y
- 4) La medición de la calidad es el precio del incumplimiento. Refiere lo que cuesta asegurarse que las cosas se hagan bien desde la primera vez.³⁰

Independientemente del tamaño de la organización, es indispensable que los Emprendedores nacionales los adopten como punto de partida para preparar la ofensiva ante los desafíos que se enfrentan por el Tratado de Libre Comercio.

Por otro lado, este repaso se propone reconocer que "la calidad empieza con la gente, no con las cosas".³¹ Una razón que destaca el trabajo en equipo. Si bien es cierto que los problemas de calidad son responsabilidad directa de los administradores, no de los trabajadores, tampoco los exenta de su responsabilidad

³⁰ Salvador Ruíz de Chávez y César A. Ruíz de Chávez, "Calidad total: una opción para los emprendedores nacionales", en Emprendedores, vol.IV, núm. 10, 10 de julio-agosto de 1991, pp. 5-6.

³¹ Ibid., p. 69.

porque el error cometido en un área específica se extiende a toda la empresa.

Ante esta perspectiva se establece la urgencia de abordar la calidad en la persona.

"La verdadera calidad no está en las cosas que hace el hombre, sino en el hombre que hace las cosas".³² Y en consecuencia un hombre de calidad hará cosas de calidad.

En el proceso de transformación el elemento primordial es el hombre y, sin su voluntad no hay cambio. Así, en el proceso de mejoramiento de la calidad, el hombre tiene el papel protagónico.³³

Pero para cambiar lo externo - la calidad del producto o servicio - es imperante corregir la calidad de la persona. Para ello se debe retomar los valores humanos de la calidad. "Si la persona adopta valores de calidad, sus acciones serán de calidad y empezará a aportar un granito de arena al desempeño con calidad de una comunidad, sea ésta una oficina, fábrica, escuela, barrio, familia, etcétera".³⁴

De esta manera la calidad como filosofía propone cambiar la visión acerca de la actividad humana para detenerse a observar "las fallas de nuestro desarrollo, tomar conciencia y asumir la responsabilidad de remediarlas".³⁵ Una actitud de conformismo

³² *Ibid.*, p. 91.

³³ *Ibidem.*

³⁴ *Ibid.*, p. 92.

³⁵ *Ibid.*, p. 93.

puede "abrir un abismo cuando los tiempos cambian...",³⁶ y para enfrentarlos será "la imaginación (o creatividad), la esperanza, y el deseo de superación...",³⁷ es decir, valores humanos los que ayudarán a resistir para salir adelante en los tiempos difíciles.

En referencia a lo anterior, se atendió el estudio de Carlos Cuauhtémoc Sánchez, uno de los autores sobre la calidad aplicada al ser humano y que se centra en la convivencia humana. De acuerdo con él, se plantean cinco leyes para mantener la calidad de vida en la familia.³⁸

El interés por la célula familiar se deriva de la preocupación por la corrupción, la delincuencia, la prostitución, la drogadicción, que como señala el autor no se han sembrado en la calle, "su origen está en el seno de una familia. Son las familias las que decaen y cuando pierden su esencia, el hombre se autodestruye irremediabilmente".³⁹

Y para ser competitivos se requiere gente creativa, responsable, entregada al desarrollo de su persona y, éstas son virtudes que germinan al interior de la familia.

El empresario mexicano necesita de valores que lo comprometan con su deber, que es el de crear y mantener empleos dignos para la población. Aunque es cierto que comparte esta responsabilidad con el gobierno, no puede esperar a que el olmo

³⁶ Ibidem.

³⁷ Ibidem.

³⁸ Ibid., p. 96.

³⁹ Ibidem.

de peras, cuando más delgado se hace y ya no quiere ser el centro del jardín.

1) Ley de ejemplaridad. "Los valores familiares se deben predicar con el ejemplo".⁴⁰ Para ser útil a los demás - sin caer en el servilismo - y contribuir a mejorar el mundo, en la medida de lo posible, hay que prepararse primero. Después aplicar y practicar, verbos que implican acción, los conocimientos adquiridos en el terreno de la realidad.

2) Ley del amor incondicional. "No amar a los demás en función de sus aciertos o errores".⁴¹ A la familia se le debe dar amor y respeto por convicción no por conveniencia, ni en forma de justa transacción. Se debe dar sin pensar en recibir algo a cambio, como forma de pago.

Así, el empresario debe pensar en la calidad no para aumentar los precios, además no puede esperar a que los demás mejoren para él hacerlo. Tiene que estar a la vanguardia para ser competitivo.

3) Ley de la disciplina. "Establecer y respetar un código de normas que guíen por el sendero del trabajo y del bien".⁴²

En cualquier actividad del ser humano es inevitable la presencia de la disciplina para asegurarse de su correcta formación. La puntualidad, asistencia y responsabilidad en la escuela y/o el trabajo son consecuencia de normas de conducta que

⁴⁰ Ibidem.

⁴¹ Ibidem.

⁴² Ibidem.

lejos de coartar la libertad, la procuran. Además el respeto, unión, prosperidad y autonomía para cada miembro de la familia, se traducen en bienestar para la comunidad y después para la sociedad.

Actualmente medir la productividad a partir de la asistencia, la puntualidad, la actitud frente al trabajo, el aprovechamiento del tiempo, el trabajo en equipo, etc., es inapropiado "ya que cualquier persona que se digne de ser honrada y respetable debiera cumplirlos como un hábito normal de su trabajo."⁴³

Aquí se acentúa que las "reglas oscuras e inexplicables se desobedecen siempre y sólo son eficaces las prohibiciones que uno entiende; por lo tanto, la disciplina debe lograrse por convencimiento."⁴⁴

4) Ley de la comunicación profunda. "No usar máscaras ante las personas que amo. Les daré mi intimidad hablándoles con el corazón".⁴⁵

Con ello se refiere a una comunicación de calidad. De modo que las conversaciones familiares sean sobre temas que involucren sus sentimientos y evitar los de trivialidades e intrascendencia.⁴⁶

⁴³ Jorge Mohar, "Productividad ¿cómo medirla?", en Expansión, vol. XXVII, núm. 668, México, 21 de junio de 1995, p. 70.

⁴⁴ Ibidem.

⁴⁵ Ibid, p. 97.

⁴⁶ Ibidem.

De la misma manera es aconsejable establecer en la empresa un ambiente que suscite la confianza entre los trabajadores para que compartan más allá del trabajo con el objeto de motivar su desempeño. Los trabajadores Pascual que tienen familiares dentro de la empresa, reflejan simpatía por su empleo y mejor rendimiento.

5) Ley de la fuerza espiritual. "Vivir en comunión con Dios y estar continuamente receptivo para llenarse de su amor."⁴⁷

Aquí, el autor menciona "la necesidad de tener una doctrina religiosa".⁴⁸

Es oportuno resaltar que el hombre siempre ha tenido dicha necesidad; de tener un "marco de valores espirituales y la pertenencia a una comunidad religiosa".⁴⁹

En el caso de la Pascual, la práctica de sus creencias religiosas católicas, los ha unido e impulsado en las dificultades.

Para ellos es importante realizar la obligada peregrinación a la Virgen de Guadalupe una vez al año, una celebración que les ayuda a identificarse y unirse más.

Cambio Tecnológico

Es ampliamente reconocido que el desarrollo tecnológico es indispensable para el crecimiento económico.

⁴⁷ *Ibidem.*

⁴⁸ *Ibidem.*

⁴⁹ *Ibidem.*

En los discursos oficiales se insiste en que el crecimiento económico de México es un requerimiento del interés nacional, pues asegura la existencia del Estado mismo. Reunir y aplicar los elementos que propician dicho crecimiento estarán encaminados a ofrecer un mayor nivel de vida a los mexicanos.

Además, se afirma que el bienestar de la población dependerá del grado con el que México se inserte en la dinámica de la economía mundial.

De ahí la necesidad de aprovechar el conocimiento en materia de tecnología que se ha generado en el mundo, además de apoyar las invenciones propias con el fin de impulsar al sector industrial, que ante el proceso de globalización se le exige mayor competitividad y productividad.

De modo que el sector industrial tendrá que ir de la mano del adelanto tecnológico para colocar a la industria nacional en la economía internacional a la altura de la competencia.

La necesidad de tecnología para mejorar los procesos productivos ha tratado de encontrar solución en la apertura comercial, creyendo que los empresarios ante la competencia se verán motivados para modernizar su planta productiva, y que se facilitará la adopción de tecnología proveniente del exterior y adecuada a las condiciones del sector. Pero la realidad es que ante la apertura, los empresarios se han visto perjudicados en su mayoría debido a que por muchos años estuvieron libres de la competencia.

Lo cierto es que la apertura comercial ha puesto el dedo en uno de los renglones que citan las carencias de México y que exigen solución en el corto y mediano plazo.

La incursión del país en los mercados internacionales puede tener éxito si se reduce la brecha tecnológica que mantenemos con aquellos países de mayor desarrollo. Para alcanzar dicho objetivo habrá que formular estrategias de acuerdo a las capacidades para efectuarlas.

Al respecto, un obstáculo es la falta de visión de los empresarios que no se preocupan por el cambio tecnológico principalmente para contribuir al desarrollo sustentable. Ante ello se propuso dar estímulos de carácter fiscal y financiero, que han sido insuficientes e ineficientes.

Otro de los problemas que hay que enfrentar es la falta de difusión de los acervos tecnológicos y de una calidad inadecuada. Por lo que se propone recurrir a la promoción de encuentros del sector privado con las instituciones o centros de investigación y desarrollo tecnológico.

La vinculación de las industrias con universidades o centros de investigación dará como resultado el desarrollo de una infraestructura tecnológica adecuada que no afecte al medio ambiente. Además, cada empresa podrá elegir la tecnología que convenga a su carácter productivo y comercial.

También habrá que apoyar la generalización de sistemas modernos de normas, estándares y especificaciones industriales que beneficiarán a las exportaciones.

El porcentaje del Producto Interno Bruto que se destine a la investigación y desarrollo tecnológico deberá incrementarse, lo mismo que el porcentaje proveniente de las ventas de las empresas. Pero además habrá que vigilar su correcta utilización.

Para un país como México, la transferencia de tecnología es de suma importancia, por lo que se tendrá que eliminar controles excesivos a través de una regulación jurídica adecuada, pero sin que ello signifique quedar desprotegidos a los abusos de parte de quienes se ocupan de su venta.

La aplicación de estas estrategias dependerá no sólo del gobierno sino también del sector privado en conjunto con las universidades y centros educativos, y de la creatividad de los obreros. Una acción que la Cooperativa Pascual ya ha cumplido, y debe a las características particulares de sus orígenes. La ayuda económica que recibió de Nacional Financiera ; la asesoría de gente de la UNAM y el Politécnico; y las ideas que aportan los trabajadores, han hecho de ella una empresa exitosa de la industria del refresco a nivel nacional y con reconocimiento internacional, dispuesta a la renovación que le permita participar en el juego económico mundial. Aprender de sus adversarios para luego superarlos.

En la semana del cooperativismo que se celebró en la ciudad cooperativa Cruz Azul, la doctora Ikram Antaki mencionó que "el hombre debe amaestrar a la tecnología para que no lo venza".⁵⁰ Dijo que se debe luchar por superar "situaciones que plantean los cambios, a fin de que no perdamos en este periodo de transformaciones globales".⁵¹ Agregó que a consecuencia de los cambios, "se viven diversos tiempos históricos y de lo que se trata es de que en esta etapa el ser humano que pertenece a distintos tiempos no quede destruido, sino al contrario, que la tecnología desempeñe el papel que le corresponde, que es estar al servicio del hombre".⁵²

De manera que el hombre es el único responsable del progreso ya sea desde el Estado o la sociedad. El problema de quién debe hacerlo debe dejar de ser un pretexto, hay que rechazar el individualismo exacerbado inculcado por el modernismo y hacerse responsable en lo individual para cumplir y contribuir a la realización del bien común, entendido como el bienestar de los mexicanos y de todo ser humano, considerando su derecho al trabajo, a la vida digna, y a la libertad de expresión y asociación.

Se concluye que sin desplazar al hombre se debe recurrir al cambio tecnológico para ser competitivos. Y si bien es cierto que existen carencias al respecto, también es verdad que la apatía de

⁵⁰ Excélsior, 29 de octubre de 1997, p. 27.

⁵¹ Ibidem.

⁵² Ibidem.

los empresarios para acudir a estos centros de desarrollo tecnológico imposibilitan que se mejoren.

4.3. Apoyos gubernamentales

Entre los apoyos que ofrece el gobierno a la empresa a través de sus secretarías y otras instituciones, se cuentan los que brinda la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, el Banco de Comercio Exterior y Nacional Financiera.

Partiendo de las peculiaridades de Pascual, como su pertenencia a las sociedades cooperativas de producción y a su clasificación de empresa grande por su número de empleados, lo más conveniente sería revisar los apoyos que para ella tienen los organismos cooperativos a nivel nacional, y los que Secofi, Bancomext y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público otorgan a la grande empresa.*

De acuerdo con los datos que se obtuvieron de las entrevistas, la Cooperativa Pascual actualmente no recibe apoyos de ningún tipo, aunque tiene especial interés en asuntos fiscales y de exportación.

Conforme a la Ley General de Sociedades Cooperativas, los artículos 90 y 91 señalan el carácter de la ayuda que los gobiernos Federal, Estatal y Municipal darán a las cooperativas. Se dice que "apoyarán a las escuelas, institutos y organismos

* "En México se clasifica a las empresas de acuerdo con el número de personas ocupadas y el monto de sus ventas anuales en los siguientes estratos: micro, de 1 a 15 personas y ventas hasta 900 000 pesos; pequeña, de 16 a 100 personas y ventas hasta 20 millones, y grande, con 251 y más personas empleadas y ventas superiores a 20 millones de pesos." Isabel Rueda, Peiro, (coordinadora), Las empresa integradoras en México, México, Instituto de Investigaciones Económicas-UNAM/Siglo XXI, 1997, p. 11.

especializados en educación cooperativa que establezca el movimiento Cooperativo Nacional. Asimismo, apoyarán la labor que en este sentido realicen las universidades o instituciones de educación superior en el país".⁵³

Además, se menciona que "todos los actos relativos a la constitución y registro de las sociedades cooperativas citados, en la misma, estarán exentos de impuestos y derechos fiscales de carácter federal".⁵⁴

El panorama parece bueno para las cooperativas, pero la realidad muestra otra situación, es decir, la violación a esta Ley, pues según Bernardo Bátiz Vázquez, integrante de la Comisión de Fomento Cooperativo de la Cámara de Diputados, las autoridades de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHyCP) "tratan a las cooperativas como empresas privadas".⁵⁵

Los altos impuestos que tienen que pagar por concepto del Impuesto Sobre la Renta (ISR) y el Impuesto al Valor Agregado (IVA) demuestran olvido del papel que desempeñan las cooperativas en el sector social de la economía.⁵⁶

En cuanto a la Secofi, su apoyo al mejoramiento de la calidad no ha tenido trascendencia para la Pascual. De acuerdo a la entrevista, la ayuda ha consistido en invitarlos a participar en el Premio Nacional a la Calidad y, aunque los socios se

⁵³ Leyes y Códigos de México, *Op cit.*, p. 116.

⁵⁴ *Ibid.*, pp. 116-117.

⁵⁵ *Excélsior*, 12 de octubre de 1997, p. 21.

⁵⁶ *Ibidem.*

interesan en los concursos sobre calidad, ha llegado el momento en que prefieren invertir en costos de producción, en vez de pagar la inscripción al premio.

Para ellos, los incentivos que se ofrecen para mejorar la calidad, como los programas que conducen a obtener un premio, significan un negocio caro. Porque en varias ocasiones en que han recibido premios a la calidad, han tenido que desembolsar cantidades considerables en viáticos. De modo que por ahora han decidido no participar más.

Sin embargo, esto no quiere decir que estén en contra de estos mecanismos de apoyo, como el Programa de Mejoramiento de la Calidad, la asignación del Premio Nacional a la Calidad y el Programa Compite, que promueve la Secofi y, en algunos casos dan resultados positivos.

Al respecto, el representante del departamento de exportación de la Pascual dijo que los premios recibidos les han dado satisfacciones en el mercado interno, no así en el mercado externo; gracias a la publicación de los premios, las ventas aumentaron en su momento, pero en Europa, específicamente en España, a pesar de contar con cuatro premios de ese país, el producto no es conocido.⁵⁷

En relación a las exportaciones, el Sr. Balderas expresó la exigencia de asesoría en este rubro. Actualmente no cuenta con

⁵⁷ Los premios que han distinguido a Pascual a nivel internacional son : Premio a la excelencia europea; Premio americano a la calidad; 21 avo. internacional de alimentos y bebidas; 15 avo. de prestigio comercial; Mejor imagen de marca y; el Trofeo de Oro a la calidad.

ella, debido a la cantidad de requisitos que resultan excesivos y por tanto inalcanzables especialmente para los distribuidores.

Aunque cabe señalar que él mismo ha asistido a algunos de los cursos que ofrece Bancomext, no es suficiente para preparar a los interesados en incursionar a la exportación. El propósito no debe ser saturar de información, si ésta no tiene forma de aplicarse a un problema específico.

Otro tema no menos importante, es la desventaja del financiamiento, que tiene una clara radiografía en la Cooperativa Pascual, quien en 1985 adquirió crédito por un millón de dólares aproximadamente, mismo que ya cubrió, pero que le dejó la experiencia para no repetir. También en ese año trató de entrar a la Bolsa de Valores, pero la devaluación acabó con sus esperanzas. Desde entonces no han querido saber nada sobre financiamiento externo. Prefieren contar únicamente con la reinversión de capital. De las utilidades, el 10% es para los trabajadores y el 90% restante es para reinvertir.

4.4. Los productos Pascual en el mercado internacional.

Todos los esfuerzos para desarrollar el desempeño del recurso humano, mejorar la calidad y cambiar la tecnología, tienen su realización en la aceptación del producto final en el mercado y, hoy día, de manera especial en el mercado externo, porque refiere la capacidad de la empresa para competir.

Así, la Pascual, después de estudiar la situación del país que planteaba la firma de un tratado comercial con Estados Unidos y Canadá, ante la apertura comercial decidió emprender la tarea de responder a los siguientes requisitos de exportación⁵⁸:

- Presentar un producto de calidad
- Capacidad para comercializar, buscar nichos de mercado
- Conseguir la certificación de los Estados Unidos.

En ello, el Tratado de Libre Comercio significó la disminución de los aranceles del 2% por cada litro de exportación. Pero comparado con las pérdidas a causa de las prácticas desleales como las medidas fitosanitarias y sanitarias, la Pascual aún tiene mucho que aprender y superar.

A pesar de contar con la aprobación al producto por parte de laboratorios estadounidenses, todavía se puede rechazar y dejarlo en la frontera hasta por 10 o 15 días para después regresarlo como sucedió con el refresco de guanábana que por tener la

⁵⁸ Con base en convenios firmados con distribuidores debutó como empresa exportadora en abril de 1992, con 3 000 cajas. Datos en Expansión, 16 de febrero de 1994, p. 48-50.

semilla negra representa una bebida insegura para su consumo en aquel país.⁵⁹

Así, el valor de sus exportaciones equivale a menos del uno por ciento del total de la producción; siendo los países de destino Estados Unidos, Canadá y El Salvador.

En esta lista se pretende incorporar a otros países de Centroamérica y el Caribe en un proyecto de corto plazo. Según comentarios del socio, cuando se busca exportar a cualquier parte de América Latina, la primera pregunta a la que se enfrentan es ¿exportan a los Estados Unidos?, y de ser así, las puertas se abren.

Aparte, en este renglón se conoce el interés por el producto Boing, que fue bien recibido en Rusia. Aunque se trató de una exportación que no se ha repetido debido a los altos costos de transporte, el refresco hecho a base de pulpa de frutas tuvo gran aceptación entre los rusos.⁶⁰

Otra experiencia similar en la que el producto tuvo presencia, pero que no logró consolidarse, es la de algunas personas de Suriname, que entablaron pláticas para comprar producto Boing y distribuirlo en aquel país. Un negocio que no se concretó, porque se les pedía a los de Pascual que viajaran a Holanda para arreglar todo lo relacionado a la transacción. Hay

⁵⁹ Debido a la forma de esta fruta, no existe una máquina adecuada para obtener la pulpa y el proceso se hace a mano.

⁶⁰ Se exportaron 500 cajas, que tardaron un mes para llegar.

que recordar que Suriname también se le conoce como Guayana Holandesa, es decir, territorio de Holanda.

Esto permite distinguir los obstáculos que tiene que superar la Cooperativa para materializar su proyección en los mercados internacionales.

Los costos que implica la exportación no se pueden trasladar al precio del producto ya que tanto la calidad como el precio constituyen factores de fortaleza frente a los competidores, que se han considerado como ventajas competitivas.

La asesoría que requieren es en materia de costos de transportación así como en la selección de las presentaciones y/o creación de nuevas que sean apropiadas para exportar.

De la marca Boing que se exporta a los Estados Unidos y Canadá, la presentación en botella de vidrio que aquí es retornable allá no lo es, un alto costo que crecerá cuando la cantidad del pedido aumente. Además el flete se hace vía terrestre.

En este sentido se preguntó al encargado de la coordinación de exportación, sobre la posibilidad de aceptar inversión extranjera en el capital de Pascual, como una forma de apoyo para entrar a nuevos mercados en el exterior, a lo que contestó que si la oferta después de ser analizada en la asamblea no afecta a la administración de la empresa, estarían dispuestos a aceptar.

Finalmente se argumenta que el consumo de los productos Pascual en la Unión Americana responde a la exquisita variedad de sus sabores naturales, reflejo de la calidad, al precio que

ofrecen al cliente, y que reconocen los mexicanos que viven en los estados de California, Arizona, Illinois y Texas, siendo así dos factores de elección: las características particulares del refresco sin gas y la añoranza por lo mexicano.

Esto habla de una extensión del mercado nacional hacia el mercado exterior a través nuevamente del elemento humano que protagoniza, en cualquier ámbito, las relaciones internacionales.

CONCLUSIONES

La creación de las sociedades cooperativas es indudablemente una realidad conquistada por hombres y mujeres que tradujeron en hechos los principios que les devolvieron su dignidad humana perdida en el capitalismo, régimen que los degrada.

El movimiento cooperativo en México, América Latina y otros partes del mundo ha tenido importantes logros ; por ejemplo, en Quebec, Canadá, las cooperativas de ahorro y préstamo o Cajas Populares asocian a dos tercios de la población; en Francia el sistema bancario se rige por la forma cooperativa ; en Estados Unidos se conocen las cooperativas de energía eléctrica rural ; en Rumania existen las cooperativas de excursiones ; en Polonia las de vivienda ; en la India las cooperativas azucareras ; en España está el complejo industrial cooperativo de Mondragón ; y también existen cooperativas en Italia, Suecia, Malasia, Islandia y Argentina.¹

Esta figura asociativa ha surgido como una respuesta a los problemas que plantea el modo de producción capitalista, que contradictoriamente genera desempleo y reducción de los salarios reales, lo que a su vez gesta la descomposición social y la destrucción de la familia.²

¹ "En la Cumbre de jefes de Estado de los países latinoamericanos celebrado en Montevideo, en 1962, se aprovechó la oportunidad para tratar a nivel continental la participación del cooperativismo en los programas de desarrollo de dichos países, siguiendo ideas relacionadas con la solución de problemas de vivienda, incrementar la producción agrícola y su comercialización y el establecimiento de instituciones financieras populares bajo la modalidad cooperativista." FECOLAC, Manual del socio latinoamericano de las cooperativas de ahorro y crédito, Panamá, 1984, p. 77.

² "Los consultores de diversos países (...) estuvieron de acuerdo en que la pobreza en América Latina ha avanzado con tanta fuerza que está destruyendo en el subcontinente al tejido social mismo. Por ejemplo, la familia, que significa la principal fortaleza de socialización, protección y célula básica para la participación, está siendo erosionada seriamente." Excélsior, 13 de marzo de 1998, p. 4.

De tal manera, la necesidad de empleos en condiciones equitativas y satisfactorias motivó a los trabajadores que se han asociado para dar vida a una empresa, donde lo más importante son ellos mismos.

Sin embargo, la asociación no se ha desarrollado sin problemas. Generalmente los trabajadores han tenido que luchar para obtener una solución justa a sus demandas y/o encontrar el medio que los conduzca al tan deseado fin de trabajar para vivir con dignidad. Este es el caso de la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, que no sólo es un ejemplo exitoso que demuestra las ventajas de un modelo que retoma y reconoce el valor del ser humano, sino que también es una asociación que responde a las exigencias a las que están sujetas cualquier tipo de empresas pequeñas, medianas o grandes, que enfrentan la competencia tanto en el mercado interno como en el externo.

Lo importante para los trabajadores es planear un proyecto de Nación donde todos los elementos converjan hacia un mismo fin : el bienestar de la población. Cualquier plan que no comparta esta meta se convertirá en un lastre a posteriori. La búsqueda de nuevas formas de asociación acordes con la realidad y las experiencias históricas acumuladas por los mexicanos tendrán mayores posibilidades de éxito. Además, para buscar una solución a los grandes problemas de la mayoría de mexicanos sumergidos en el hambre y la miseria, cuestiones que motivan la inseguridad social.

La desocupación por falta de empleos ha propiciado el aumento de la delincuencia en la juventud, lo cual constituye gran parte de la población económicamente activa (PEA).³ “La ociosidad, la madre de todos los vicios”, es un refrán popular vigente.

Así, las sociedades cooperativas como modelo inspirado por la necesidad de trabajadores sedientos de empleos en condiciones favorables tanto en salarios como en relaciones laborales, las hace recomendables sin pretender idealizarlas. Porque no es conveniente casarse con un modelo de asociación para desplazar a los demás, cuando lo que se quiere son propuestas para crear empleos.

De manera que la opinión del gobierno para proponer algún tipo de empresa es tan importante como la acción de los trabajadores que se asocian.

Los criterios para apoyar a las empresas de determinada característica no se deben basar en las preferencias particulares de las autoridades, que en ocasiones responden a compromisos personales, sino que tienen que ser los factores relacionados con los intereses de la mayoría de la población, como por ejemplo, la creación de empleo en actividades productivas. Además, debe considerarse la viabilidad de la empresa cuando se trate de una privada o de una cooperativa de productores, para que pueda sobrevivir en un mercado cada vez más competido. Aquí habrá la

³ “Uno de cada cinco mexicanos tiene entre 15 a 24 años y este sector representa el 21 por ciento del total de la población en nuestro país”.

En 1995, el 46% participaba en la actividad económica del país. Excélsior, 17 de abril de 1998, p. 21.

que lleve la medalla de oro y no por ello dejará de existir la que alcance la de plata y la que obtenga la de bronce, y que se prepararán para en el futuro competir por el primer lugar.

BIBLIOGRAFÍA

1. Argüelles Antonio y Gómez Mandujano José Antonio, (comp.), La competitividad de la industria mexicana frente a la concurrencia internacional, México, Nafin-FCE., 1994.
2. Cano Jáuregui, Joaquín, Visión del cooperativismo en México, México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1986.
3. Confederación Mexicana de Cajas Populares, Estatutos para las Cajas Populares, 7a. ed., de los estatutos de 88, México, 1992.
4. Díaz González, José Eduardo, Relaciones cooperativas de producción. El caso de la cooperativa Trabajadores de Pascual, 1989, tesis de licenciatura en Sociología, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, UNAM, 1990, 204 pp.
5. Dirección General de Industria Mediana y Pequeña, Cómo se forman y operan las sociedades cooperativas de producción industrial, No.3, México, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, s/f, 28 pp.
6. Eguía Villaseñor, Florencio, Los seis principios cooperativos, México, 1992.
7. Felgueres Fiallega, Juan José Vicente, Planeación Financiera Estratégica y Competitiva en empresas pequeñas y medianas, tesis de doctorado en Administración, Facultad de Contaduría y Administración, México, UNAM, 1997.

8. Guajardo Garza, Edmundo, Administración de la calidad total, conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad, México, Ed.Pax, 1996.
9. Heredia Zubieta, Carlos Antonio y Jiménez Limón, José, Cooperativismo; un modelo alternativo de organización económica, tesis de licenciatura en Economía, México, ITAM, 1980.
- 10.. Instituto Nacional de Estudios del Trabajo, Las cooperativas en México, curso a distancia "Fundamentos del cooperativismo, unidad II", México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, s/f.
11. Instituto Nacional de Estudios del Trabajo, Los distintos tipos de cooperativas, curso a distancia, "Fundamentos del cooperativismo, unidad III", México, S.T. y P.S., s/f.
12. Lemus Pérez, Alfonso E., El cooperativismo durante el gobierno de Lázaro Cárdenas, tesis de licenciatura en Sociología, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, UNAM, 1980.
13. Lobato González, Perla y Suárez Huerta, Carmen, Sobre la historia y la situación actual del cooperativismo pesquero en México, México, Dirección General de Organización y Capacitación Pesquera, Secretaría de Pesca, 1982.
14. Leyes Y Códigos de México, Sociedades mercantiles y cooperativas, 51a.,ed., México, Porrúa, 1996.

15. _____, Red de apoyos públicos y privados hacia la competitividad de las PYMES, México, Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa 9, Nafin-Flacso, 1995, 257 pp.
16. Ortiz Wadgymar, Arturo, Política Económica de México, 1982-1994, Dos sexenios neoliberales, 2a ed., México, Nuestro Tiempo, 1994.
17. Prieto Sierra, Carlos y Suárez Obregón, Carlos, Introducción a los Negocios, primera parte operación de la empresa, 3a ed., México, Ed. Banca y Comercio, 1994.
18. Poder Ejecutivo Federal, Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, México, Secretaria de Hacienda y Crédito Público, 1995.
19. Rueda Peiro, Isabel, Crisis, reestructuración económica y social y elecciones presidenciales en América Latina, 1982-1994: El caso de México, tesis de doctorado en Estudios Latinoamericanos, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, UNAM, 1996.
20. Rueda Peiro, Isabel, (coordinadora), Las empresas integradoras en México, México, Instituto de Investigaciones Económicas-UNAM/Siglo XXI, 1997.
21. Trejo Delarbre, Raúl, Crónica del sindicalismo en México, 1976-1988, México, IISOC-UNAM/Siglo XXI, 1990.