

Danka Multimedia: Una sociedad cooperativa en expansión en la nueva economía digital

ANA BERAZA GARMENDIA

MAITE RUIZ ROQUEÑI

SARA URIONABARRENETXEA ZABALANDIKOETXEA

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

Resumen:

Danka Multimedia es una sociedad cooperativa que ofrece servicios de comunicación integral en el ámbito de marketing y la formación mediante el uso de las nuevas tecnologías. Por el sector de actividad en el que se encuentra, así como por su propia vocación empresarial, Danka ha experimentado desde sus inicios un proceso paulatino de crecimiento. Este crecimiento está siendo cada más vez progresivo y, por ello, la empresa se está viendo obligada a hacer frente a una serie de problemas derivados del mismo. Estos conflictos derivados del crecimiento, comunes a todo tipo de empresa, se ven acrecentados en el caso de Danka Multimedia por su personalidad jurídica, los valores y cultura que ello conlleva y el sector de actividad en el que desarrolla su actividad. La gestión de este crecimiento, por parte de Danka Multimedia, es el tema central que se aborda a lo largo del caso.

Palabras clave:

Sociedad Cooperativa, Crecimiento empresarial, Motivación del personal.

Abstract:

Danka Multimedia is a cooperative society which offers integral communication services due to the areas of Marketing and Formation by means of new technologies. Because of the sector in which its activity takes place, as well as its own business vocation, Danka Multimedia has shown from its beginnings a gradual growth.

This growing is increasingly making progress, and, as a consequence of this feature, the firm has to clash with some problems.

These conflicts caused by the growth, which affect to every form of business organization, are more important in the case of Danka Multimedia because of its corporate personality, its culture and values, and the sector in which Danka Multimedia develops its activity.

The Danka Multimedia's growing management is the central issue with what this case deals.

Key words:

Cooperative Society, Business Growth and Workforce Motivation.

Publicado en el Portal de la Gestión, Central de Casos, del Cluster del Conocimiento.

URL: < <http://www.clusterconocimiento.com/portalgestion/maincluster.htm> > (9/09/02)

1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Danka Multimedia es el resultado de un proyecto personal promovido por dos personas, Gustavo Carrero y Mikel Lizarralde, en 1994. Por aquel entonces ambos trabajaban en Ibermática, pero el deseo de convertirse en sus propios jefes y su afán emprendedor les llevó a lanzarse a crear su propia empresa. A través del vivero de empresas Saiolan realizaron un estudio de viabilidad de un proyecto basado en el ofrecimiento de servicios multimedia concluyendo su posible éxito, habida cuenta de las nuevas necesidades que se iban creando entre las empresas.

El 26 de diciembre del siguiente año se constituyó Danka Multimedia, S.L., situada en Gipuzkoa, como empresa dedicada a ofrecer servicios multimedia en el ámbito del marketing y la formación para empresas, organismos e instituciones.

Danka Multimedia se constituyó inicialmente como Sociedad Limitada, aunque su forma de funcionamiento ha estado siempre basada en valores cooperativos. En un principio, la propiedad de esta compañía era al 50% de Gustavo Carrero y 50% de su socio Mikel Lizarralde. La razón de que jurídicamente no adoptara la forma de Sociedad Cooperativa desde un principio fue únicamente porque la ley no permitía menos de cinco socios en este tipo sociedades; ahora bien, la empresa aspiraba a adquirir este carácter en un futuro ya que se identificaba más con su cultura corporativa.

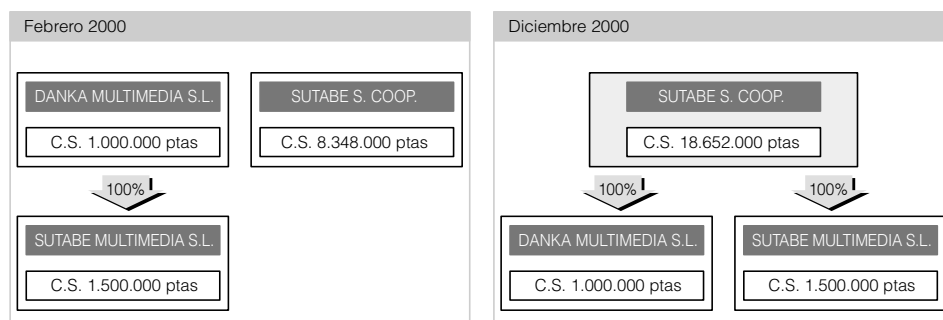


Figura 1

Estructura societaria

En mayo de 1998 se constituyó Sutabe Multimedia S.L. con capital social de Danka Multimedia S.L. El objetivo era crear una empresa totalmente independiente tanto en el ámbito de gestión como a nivel de servicios ofrecidos. En diciembre de 1998, y con la incorporación de nuevos socios, se decidió crear Sutabe Sociedad Cooperativa con el fin de convertir las dos empresas en Sociedad Cooperativa. No obstante, la situación de concursos públicos ganados por Danka Multimedia S.L., préstamos, facturas y pagos pendientes, y demás aspectos hacían inviable una transformación de Sociedad Limitada a Sociedad Cooperativa inmediata. Así, se crea una nueva Sociedad Cooperativa a la cual se va a ir pasando toda la actividad de Danka Multimedia S.L., así como los activos y pasivos de esta sociedad.

2. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

Danka se organiza en dos negocios fundamentales con dos marcas diferenciadas:

- Danka Multimedia (a partir de ahora Danka): Servicios de comunicación integral mediante el uso de las Nuevas Tecnologías (Multimedia / Internet).
- Sutabe Multimedia (a partir de ahora Sutabe): Edición de títulos multimedia en CD-ROM dirigidos al mercado de consumo y cuyos contenidos son de carácter internacional.

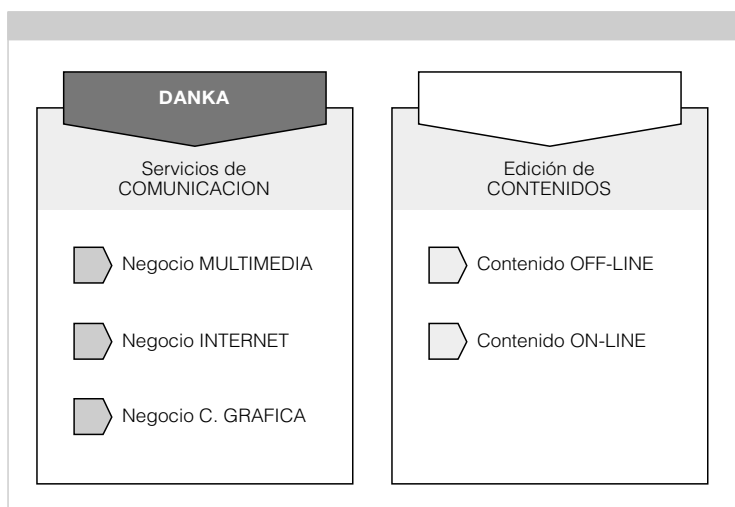


Figura 2

Negocios de la empresa

Danka: Comunicación Integral

Los servicios de comunicación integral, comercializados bajo la marca Danka, se encuentran divididos en tres líneas de negocio que funcionan de manera autónoma o coordinada dependiendo del tipo de proyectos a los que se tenga que hacer frente.

La línea de negocio Multimedia es la línea más antigua que existe en Danka ya que fue la primera con la que comenzó su actividad. A través de ella Danka ofrece servicios de comunicación audiovisual en un soporte interactivo —diskettes, CD-ROM, DVD y vídeo—. Dentro de esta línea de negocio Danka ofrece servicios tales como: catálogos de productos en CD-ROM, documentación digital electrónica, o presentaciones corporativas o de producto, entre otros. Danka, no realiza la totalidad de las funciones necesarias para ofrecer estos servicios y, para ello, subcontrata la producción audiovisual a otras empresas para complementar los mismos.

De cara al año 2002, la estrategia marcada para esta línea de negocio vendrá determinada por estos tres parámetros:

- Transición y fusión de esta área de negocio con el negocio de Internet, resultando una sola línea de negocio comunicación interactiva.
- Potenciar la componente audiovisual de este servicio.

La línea de negocio Internet surge en 1996, basándose en un proyecto de fin de carrera de Eskola Politeknikoa. Esta área de negocio abarca una aplicación bastante amplia de lo que significa Internet. La actividad de esta área se centra en ofrecer servicios de comunicación audiovisual en un soporte *on-line* —Internet—. Los servicios que abarca son la conectividad a Internet, ubicación de páginas y servidores, diseño y mantenimiento de páginas *web*, desarrollo de aplicación *web*, bases de datos *on-line*, consultoría, formación y marketing *on-line*. Actualmente, esta línea de negocio está lanzando dos nuevos servicios como son: comercio electrónico y gestión del conocimiento. Esta línea de negocio se constituye en la actualidad como el negocio «estrella» que la empresa deberá potenciar para que la misma alcance una posición de liderazgo.

La Comunicación Gráfica se incorpora a la actividad de Danka en 1998. La actividad de esta línea de negocio se centra en ofrecer servicios de comunicación gráfica en soporte papel. Comprende, entre otros, los siguientes servicios: imagen visual, memorias anuales, catálogos corporativos y de producto, y maquetación de libros y revistas.

Sutabe: Edición de Contenidos

El segundo tipo de servicio que ofrece la empresa, edición de contenidos, se comercializa con la marca Sutabe. La actividad de Sutabe, iniciada en 1997, se podría resumir en la generación, edición y comercialización de títulos en CD-ROM dirigidos al mercado de consumo y cuyos contenidos son de carácter global. Constatada la importancia crucial del fenómeno global en el mercado editorial multimedia, Sutabe ha optado por dirigir sus contenidos al mercado internacional y establecer éste como su marco de actuación.

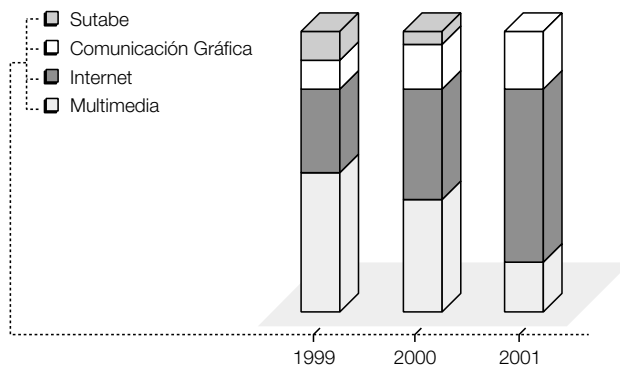
La estrategia a seguir para esta línea de negocio viene marcada por el incipiente mercado de Internet, que condiciona en gran medida la evolución del sector a medio plazo. Las dos estrategias claves serán:

- Anticipar este impacto adoptando una estrategia de adaptación a través de la comercialización de contenidos multimedia en Internet. Esto implicaría una transición hacia la venta de contenidos *on-line*.
- Colaborar con otras editoriales para la distribución de contenidos por la red a través de alianzas.

La adopción de esta estrategia supondría un fortalecimiento de la línea de negocio de Internet en Danka, completando los servicios, que la empresa ofrece en la actualidad, con una oferta de contenidos a medida. Como consecuencia inmediata la empresa estima una reducción progresiva en la facturación de Sutabe en concepto de producciones audiovisuales en CD-ROM, que tendrá su contrapartida en un incremento de la facturación de Internet.

Teniendo en cuenta el entorno tan dinámico en el que Danka desarrolla su actividad, ha tenido que adaptar los servicios ofrecidos a las nuevas necesidades que van surgiendo. En la evolución de las ventas obtenidas por las distintas líneas de negocios se puede

apreciar que algunas van degenerando, siendo su futuro la desaparición de este tipo de servicios, mientras que en otras se redoblan los esfuerzos por su gran potencial.



	1999	2000	2001
■ Sutabe	10%	5%	0%
□ Comunicación Gráfica	10%	15%	20%
■ Internet	30%	40%	65%
□ Multimedia	50%	40%	15%

Figura 3
Líneas de negocio

3. ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN

Desde sus inicios Danka se ha mantenido en constante evolución, poniendo de manifiesto que es una empresa viva, dinámica donde el desarrollo y el crecimiento han sido y son una constante en la empresa. Este crecimiento en Danka, que tiene su reflejo en un aumento de la plantilla y de la facturación, ha venido propiciado tanto por la ampliación de su zona geográfica de actuación, como de los sectores de actividad a los que se dirige, así como de los servicios que ofrece.

3.1. Expansión geográfica y sectorial

Acorde a su estrategia de expansión y con el fin de buscar una ubicación óptima, tras la apertura de su primera sede en Gipuzkoa, donde comenzó su actividad en 1998, Danka abre una delegación en Bilbao, con el objetivo de potenciar el negocio en la zona de Bizkaia y de Cantabria. Tres años más tarde, abre su tercera oficina, en el parque tecnológico de Araba, donde traslada desde Gipuzkoa, sus instalaciones centrales. Esta nueva ubicación, en un entorno tecnológico e innovador puntero, permite a la empresa disponer de una

infraestructura más amplia lo que le permitirá mejorar el servicio a sus clientes, así como abordar y potenciar los nuevos proyectos en el área de Internet —su línea de negocio base en la actualidad—. Así, Danka va consolidándose poco a poco, dentro del negocio de las nuevas tecnologías aplicadas al campo de la comunicación en el ámbito del País Vasco.

Una vez afianzada su posición en esta zona, donde ha ido aumentando progresivamente su cifra de negocios, la empresa se encuentra ya en disposición de propiciar su expansión en el ámbito nacional e internacional, donde tiene todavía una presencia reducida. Hasta el momento actual, los trabajos realizados en otros mercados tanto nacionales como internacionales, han respondido más a contactos casuales —la mayoría de los clientes se han conseguido básicamente por el «boca a boca»— que al esfuerzo comercial planificado realizado por la propia empresa. En la búsqueda de modificar esta situación, la empresa se ha fijado como objetivo estratégico para el año 2005 que las ventas fuera del País vasco superen el 60% de la facturación total de la empresa (actualmente constituyen el 20%). No obstante, una de las claves del éxito conseguido por Danka —la importancia que conceden al trato personalizado con el cliente— se vería afectada negativamente ante una expansión geográfica, ya que Danka es consciente de que la cercanía al cliente es un factor importante para garantizar calidad en el servicio ofrecido. Ahora bien, esta proximidad se tiene que producir en el contacto con el cliente —es imprescindible que el director de proyecto o el gestor de cuenta esté cerca del cliente— y no tanto en la producción, donde la distancia geográfica no es percibida por el cliente. De esta forma, Danka pretende crecer vía alianzas donde ellos establezcan desde su ubicación actual la producción y el aliado proporcione la parte comercial y de contacto directo con el cliente.

Hasta ahora, la forma de crecimiento seguida por Danka no ha venido, por tanto, marcada por su expansión geográfica. En este sentido y dentro de su ámbito geográfico de actuación ha aplicado el conocimiento y la información que iba obteniendo, en una determinada tecnología o en un tipo de proyecto, a otros mercados. Así, por ejemplo, la empresa ha trabajado para un amplio número de empresas del sector de la máquina herramienta. El conocimiento obtenido del sector, del mercado, de sus productos, formas de actuación, etc. las ha llevado a otros sectores relacionados con el mismo, como el sector auxiliar de máquina herramienta. A pesar de que, las empresas industriales han conformado su clientela básica, al representar éstas una parte importante del entramado empresarial vasco, Danka busca una apertura tanto geográfica como sectorial en cuanto a clientes.

3.2. Crecimiento a través de la incorporación de nuevos negocios

El crecimiento en Danka se está sustentando en la actualidad a través de una nueva vía: la incorporación de nuevos negocios de actividad en la empresa, directamente relacionados con el área de Internet. Esto ha potenciado la necesidad de incorporar nuevo personal con el fin de integrar nuevos conocimientos en la organización.

El no haber crecido hubiera limitado a la empresa. El crecimiento ha permitido ampliar progresivamente el negocio al ir incorporando conocimiento, actitudes o capacidades de la gente y esto ha permitido aportar un mayor *know how* al negocio de cada cliente. De forma adicional, este aumento de plantilla ha permitido a la empresa adquirir una mayor dimensión, constituyendo éste un factor importante para poder entrar en algunos proyectos.

La fuerza motriz de la empresa es la tecnología y el conocimiento, y el conocimiento lo constituyen las personas. El aumento de conocimiento en la empresa no se ha producido de forma exclusiva por su adquisición del exterior, sino también a través de la formación interna del personal actual y a través de la potenciación de las relaciones entre las personas para que éste fluya, se comparta y se estandarice. La formación es considerada en Danka muy importante, el año pasado casi un 5% de las horas de Danka se destinaron a formación externa, además de la interna, la cual no está contabilizada.

Con todo ello, el crecimiento a través de la incorporación de nuevo personal sin pérdida del personal actual permite a la empresa tener un inmovilizado inmaterial e intangible muy importante, en un sector donde la captación y retención del personal constituyen un problema importante¹, dada la situación de carencia de personal que vive el sector². Si los empleados abandonan sus puestos y se pierde su conocimiento se descapitalizaría la empresa. Esto obliga a la empresa a fijar un modelo de organización en el que el grado de implicación del personal tiene que ser muy elevado y en el cual la fidelización de las personas es clave. En este sentido, los valores cooperativos implícitos en la cultura de la empresa son un punto fuerte a favor de la fidelización del personal, al favorecer la motivación del personal, la participación igualitaria, la seguridad del puesto de trabajo y contar con un mayor grado de implicación del personal.

3.3. Condicionantes al crecimiento

Danka, padece parte de los problemas derivados del crecimiento empresarial tales como: necesidades de recursos, debilidad de recursos en el ámbito de organización, infraestructura, etc. No obstante, el crecimiento en Danka no ha sido tan acelerado como en otras empresas del sector, debido a que es una empresa con unos valores y cultura directamente relacionados con la filosofía cooperativista (ver figura 4).

Bajo los valores cooperativos y bajo la idea de que las empresas no deben estar guiadas sólo por objetivos económicos sino que deben tener una responsabilidad con el entramado social del que se rodean y componen, Danka entiende que debe ser generadora de empleo, pero de empleo de calidad, si bien condicionado todo ello por la consecución de beneficios. Así, el crecimiento de la empresa hasta alcanzar los 50 puestos de trabajo que conforman la plantilla actual resulta tremendamente gratificante para la empresa si bien, por el sector en el que se encuentra, este crecimiento no resulta espectacular. Es un crecimiento sostenible con puestos afianzados, y con una base sólida en el mercado. Danka no se puede permitir crecer en base a proyectos contratados como han hecho muchas empresas del sector, manteniendo crecimientos desmesurados y prescindiendo de gente contratada al finalizar los proyectos. El compromiso social adquirido por la empresa, así como la requerida necesidad legal de incorporar socios a la empresa al tener limitado el número de trabajadores no socios, condiciona el crecimiento de la empresa por la menor flexibilidad que dispone en cuanto a personal.

¹ Por ejemplo, en Madrid el ratio de rotación en este negocio es del 33% al año.

² Las causas las podemos encontrar en un crecimiento exponencial de la aplicación de las nuevas tecnologías en las empresas y la liberalización de las telecomunicaciones.

■ Total plantilla	1	3	7	11	19	30	40	50	65
□ Trabajadores	1	1	5	7	15	23	23	20	20
■ Socios Trabajadores	1	2	2	4	4	7	17	30	45

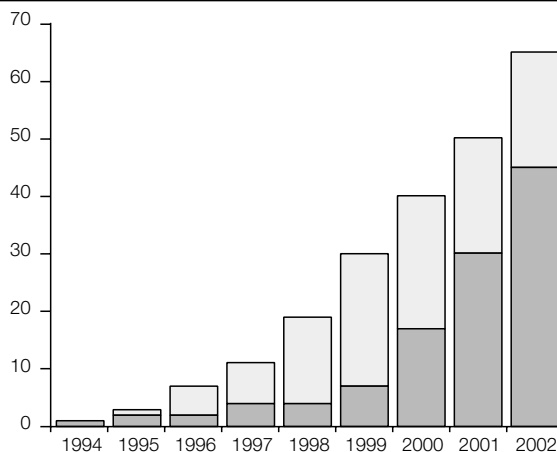


Figura 4

Evolución del personal

Sus valores y cultura cooperativa, afectan también a la selección y posterior integración del nuevo personal en la empresa.

La selección se ve condicionada por la necesidad de hacer socios a una tercera parte de los trabajadores, lo que exige además de la valoración técnica del personal, la valoración de la actitud del candidato hacia la cultura cooperativa. De esta forma, hasta ahora la selección del personal se ha realizado en base a referencias proporcionadas por los centros de formación con los que colaboran (Eskola Politeknikoa, Centro de diseño e informática en Vitoria) o por las proporcionadas por el propio personal de la empresa. Dado que es un negocio nuevo, la gente que entra no puede tener mucha experiencia. Así, en la selección del personal lo que se valora fundamentalmente es la actitud y la capacidad de aprendizaje en poco tiempo.

La retribución también ha supuesto un problema a la hora de captar recursos humanos ya que el nivel retributivo económico está por debajo de la media del sector. Aunque, la retribución monetaria es fija, la empresa busca formas no monetarias que sirvan para motivar, tales como formación, mayor flexibilidad en horarios, adjudicación de proyectos en base a preferencias personales, buen ambiente de trabajo en el día a día, participación en la gestión, etc. Esto exige un conocimiento profundo de los empleados, lo que se verá dificultado por el aumento de la plantilla.

A pesar de estas restricciones, Danka sigue manteniendo como objetivo principal dentro de su plan estratégico para el 2005, el crecimiento. Así, espera casi duplicar su plantilla actual, afianzar su posición en la zona norte, ampliar su área geográfica de actuación a todo el Estado, aumentar el número de sectores de actividad donde encontrar nuevos clientes y potenciar su línea de negocio de Internet con la incorporación de nuevos servicios.

Estos objetivos, Danka considera que son alcanzables con los recursos que posee; estos no sólo se refieren a los recursos financieros, sino también a los humanos, técnicos... Danka es consciente de que su crecimiento está delimitado por dos factores: los recursos financieros disponibles y su capacidad organizativa.

Referente a este segundo factor, la organización deberá tener capacidad para asimilar el cambio que las nuevas incorporaciones (trabajo y capital) traerán consigo y, a su vez, el equipo humano también tendrá que contar con capacidad para hacerse cargo de las nuevas actividades. El crecimiento al suponer cambios en la organización: nuevas funciones, cambios en los puestos... exigiría de un período de adaptación en el que surgirán ineficiencias, razón por la cual el crecimiento deberá ser gradual, es decir, crecer y consolidar la posición antes de plantearse otra fase de crecimiento. La empresa no deberá intentar un nuevo negocio o una nueva dimensión hasta que no se haya asimilado la anterior. En palabras de Gustavo Carrero, un crecimiento acelerado en Danka provocaría, además de la desorganización en la producción, una pérdida de conocimiento, «lo importante es la experiencia acumulada en los proyectos en los que se ha trabajado hasta ahora; si esa experiencia no se transmite al resto de la organización, se perdería».

4. PREGUNTAS REFERIDAS AL CASO

1. ¿Cómo puede Danka hacer frente a las necesidades financieras que le impone el crecimiento empresarial? Téngase en cuenta las limitaciones que implica el hecho de tratarse de una sociedad cooperativa con un reducido número de socios.
2. ¿Cuáles son las razones que propician el crecimiento en Danka?
3. ¿Cómo es posible que Danka mantenga la filosofía, los valores y la cultura que son intrínsecos a una sociedad cooperativa a medida que experimenta un rápido crecimiento?
4. ¿Cómo es capaz de asumir una empresa cooperativa un elevado aumento de plantilla, teniendo en cuenta la normativa legal en relación con la conformación de la plantilla entre socios y trabajadores no cooperativistas?
5. ¿Cuáles son las vías de crecimiento a las que puede recurrir Danka? ¿Cuál considera la más adecuada?

RESOLUCIÓN DEL CASO

1. ¿Cómo puede Danka hacer frente a las necesidades financieras que le impone el crecimiento empresarial? Téngase en cuenta las limitaciones que implica el hecho de tratarse de una sociedad cooperativa con un reducido número de socios.

La obtención de recursos financieros por parte de esta empresa viene determinada por dos tipos de factores: su dimensión y el hecho de ser una sociedad cooperativa.

En primer lugar por su dimensión, comparte los problemas comunes a todas las Pymes en general, así, la financiación propia para el desarrollo empresarial debe proceder casi exclusivamente de la autofinanciación por dos razones:

- Las aportaciones de los propietarios no suelen ser muy abundantes.
- Las dificultades a las que se enfrenta este tipo de empresa para acceder a la financiación ajena debido a las pocas garantías que pueden ofrecer a las entidades financieras. Además, este tipo de financiación suele resultar más costosa.

La autofinanciación se presenta como una fuente de financiación insuficiente y limitadora del proceso de desarrollo de la empresa al condicionar el ritmo de crecimiento de la misma al lento ritmo de acumulación de beneficios.

En segundo lugar, por el hecho de ser una cooperativa, sufre los problemas que caracterizan a este tipo de empresas y básicamente suelen ser los siguientes:

- Al estar constituida por socios trabajadores, las aportaciones de los mismos suelen ser reducidas debido a su limitada capacidad de ahorro.
- Hasta hace poco tiempo, era imposible incorporar al capital social otras aportaciones que no fueran las realizadas por socios trabajadores, las cuales, como hemos mencionado, suelen ser bastante reducidas.
- La participación en el capital social de este tipo de empresas suele ser poco atractiva debido a la existencia de fondos de reserva irrepartibles y reservas voluntarias indivisibles, y a las limitaciones a la transmisibilidad de los títulos.

Ante esta situación, las diferentes alternativas que se plantean para poder financiar el crecimiento pueden ser:

- Recurrir a Sociedades de Garantía Recíproca. Esto facilita la obtención de financiación ajena y abarata su coste al contar con la garantía que aporta la Sociedad.
- Solicitud de préstamos preferentes.
- Constitución de una cooperativa mixta. Esta posibilidad está regulada por la Ley 4/1993, de 24 de junio, de Cooperativas de Euskadi. Una cooperativa mixta es aquella en la que existen socios capitalistas minoritarios, es decir, socios cuyo derecho de voto se podrá determinar, de modo exclusivo o preferente, en función del capital aportado, representado por medio de títulos o anotaciones en cuenta que tendrán la consideración de valores mobiliarios. Estas partes sociales con voto no podrán representar más del 49% del total de votos en la Asamblea General.
- Pasar a formar parte de otra sociedad cooperativa con mayor estabilidad financiera. Esta alternativa es la que está estudiando Danka. Hasta el momento ha mantenido contacto con diversas sociedades cooperativas sin que haya llegado a un acuerdo definitivo. Danka cree más apropiado integrarse dentro de otra sociedad cooperativa antes que en una sociedad no cooperativa ya que considera este tipo de sociedad más afín a los valores y la cultura consolidados en Danka. Al mismo tiempo, sería una forma de asegurar la perpetuación de dichos valores en la empresa teniendo en cuenta que el crecimiento que espera experimentar en un futuro puede poner en peligro el mantenimiento de los mismos.

2. ¿Cuáles son las razones que propician el crecimiento en Danka?

Las razones que han impulsado a esta empresa a mantener un crecimiento progresivo desde su constitución han sido las siguientes:

- *Vocación empresarial.* Simplemente por el hecho de ser una cooperativa, esta empresa mantiene un compromiso social consistente en la consecución del objetivo de creación de empleo. Por otra parte, tal y como se ha podido apreciar en la exposición del caso, el dinamismo, la evolución, la expansión y la capacidad de adaptación a los cambios han sido aspectos que han caracterizado a esta empresa desde su constitución convirtiéndose en valores intrínsecos de la misma que la han impulsado a seguir creciendo.
- *Aumento de la demanda y expansión del sector.* El sector en el que se mueve esta empresa está en constante expansión debido a la incorporación de nuevas tecnologías, que han permitido a la empresa diversificar y ampliar los servicios ofrecidos, y al aumento de la demanda de dichos servicios, tal y como lo demuestra el aumento en la cifra de negocios. En un sector en expansión, una empresa que no crece al mismo ritmo, a L/P terminará por convertirse en una empresa residual al ir perdiendo cuota de mercado.
- *Incorporación de nuevo conocimiento.* Dado que Danka opera en un sector muy dinámico en el que la tecnología cambia constantemente, el conocimiento adquirido por los trabajadores queda obsoleto en poco tiempo. Por esta razón es fundamental incorporar nuevo personal formado en las últimas tecnologías y que transmita sus conocimientos al resto de la plantilla. La formación interna es insuficiente.
- *Aumento de dimensión.* Para poder acometer determinado tipo de proyectos es necesario disponer de un tamaño adecuado, que de no ser alcanzado, impediría poder optar dichos proyectos.

3. ¿Cómo es posible que Danka mantenga la filosofía, los valores y la cultura que son intrínsecos a una sociedad cooperativa a medida que experimenta un rápido crecimiento?

Los valores y la cultura de esta empresa son valores intrínsecos a cualquier sociedad cooperativa y es lo que la diferencia de muchos de sus competidores que actúan en el sector. Danka es consciente de que estos valores se debilitarán a medida que crezca la plantilla. No obstante, esta empresa actualmente toma medidas para que se mantengan con suficiente fuerza en el futuro contribuyendo con ello a su diferenciación en el sector.

Para que dichos valores no se pierdan en un futuro próximo, Danka considera fundamental integrar al personal dentro de la empresa de modo que se sienta como parte de ella. Se trata de conseguir un compromiso individual para con la empresa de manera que los intereses de ésta prevalezcan por encima de los intereses individuales. Para conseguir la integración del personal en la empresa, Danka cuida especialmente los siguientes aspectos:

- *Selección del personal.* El período de selección se alarga durante dos años a lo largo de los cuales se evalúa no sólo la valía técnica, sino también el grado de integración del candidato en la empresa teniendo en cuenta fundamentalmente su carácter de cooperativa. De esta manera se garantiza que en el futuro no habrá problemas en las relaciones trabajador-empresa.
- *Fidelización del personal.* Se trata de un sector donde la captación y retención del personal resulta difícil. Para empezar, la remuneración dineraria ofrecida en esta empresa, aunque es fija, no es un factor que contribuya a retener al personal al es-

tar por debajo de la media del sector. En este sentido, la empresa busca otras formas de remuneración no dineraria que motiven al trabajador, como pueden ser: formación, participación en proyectos en función de los intereses de los trabajadores, flexibilidad en los horarios, participación en la gestión, etc.

- *Creación del Manual de Acogida*. Danka ha creado un Manual de Acogida con la finalidad de favorecer la integración de los nuevos trabajadores en la empresa. Se trata de un manual que se caracteriza por su transparencia ya que en él se puede encontrar todo tipo de información acerca del funcionamiento de la empresa. Además, dicho documento está a disposición de todo el personal de modo que pueda servir de ayuda no sólo a los recién llegados sino también a los trabajadores que llevan tiempo trabajando en la empresa. El objetivo de este manual consiste en ser un documento clave para conseguir una mayor integración que permita a los empleados trabajar como un equipo de alto rendimiento. En este manual se recoge información muy diversa tal como: calendario, horario de trabajo, hojas de permiso, incidencias, explicación de los diferentes niveles retributivos, servicio médico, horarios de transportes, restaurantes de la zona, etc. Se trata de un documento «vivo» ya que se renueva constantemente y en él que se incluyen todas las propuestas de los trabajadores.
- *La participación en la gestión*. Danka, al ser una sociedad cooperativa, impulsa la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa, lo cual es un incentivo y una motivación que tienen como consecuencia inmediata una mejor integración en la empresa.
- *Intranet*. En Danka se ha creado una Intranet que mantiene en contacto a todos los trabajadores constituyéndose como un medio de comunicación interna y en el que se encuentra todo tipo de información relacionada con la empresa, como puede ser correo, noticias de empresa, incidencias, información sobre proyectos, etc. A través de esta herramienta los trabajadores están mejor informados de todos los temas relacionados con la empresa sintiéndose al mismo tiempo más integrados.

4. ¿Cómo es capaz de asumir una empresa cooperativa un elevado aumento de plantilla, teniendo en cuenta la normativa legal en relación con la conformación de la plantilla entre socios y trabajadores no cooperativistas?

Tal y como se aprecia en la figura 4, al mismo tiempo que crece la plantilla, aumenta el número de socios. Esto se debe a que, por ley, las cooperativas no pueden tener más de 1/3 parte de los trabajadores por cuenta ajena. Esto supone un problema en una empresa que se encuentra en constante crecimiento ya que no es conveniente hacer socio a cualquier trabajador que lleva poco tiempo trabajando en la empresa. La transformación en socio conlleva un proceso que comienza desde el momento en el que se selecciona al nuevo trabajador. Se trata de un proceso lento a través del cual se persigue un conocimiento mutuo, es decir, que el trabajador conozca la empresa de la cual puede convertirse en socio y, al mismo tiempo, que la empresa evalúe las aptitudes y las actitudes del candidato a socio. Para ello, una vez que se ha evaluado durante el primer año la capacidad técnica del candidato, durante el segundo año se valora la actitud del candidato respecto a la filosofía, cultura y valores de la cooperativa. Esta segunda evaluación es fundamental ya que pueden existir personas que siendo buenos técnicamente no se integran

en este tipo de organización; se trata de personas válidas en otro tipo de empresa. Si es evaluado positivamente al final de dos años, se le explica en profundidad lo que implica ser socio así como los estatutos para que el candidato pueda considerar si le interesa o no convertirse en socio.

Otra alternativa que ofrece la ley es la de convertir los trabajadores al cabo de un tiempo en socios temporales. El socio temporal tiene los mismos derechos y obligaciones que cualquier socio cooperativista. La única diferencia consiste en que esta situación tiene una duración máxima de tres años al cabo de los cuales la empresa está obligada a convertir al trabajador en socio definitivo o bien prescindir de sus servicios.

5. ¿Cuáles son las vías de crecimiento a los que puede recurrir Danka?

Los principales tipos de crecimiento se pueden clasificar en tres:

1. Crecimiento interno. Danka puede generar crecimiento mediante la propia actividad que desarrolla, es decir, consigue mayor tamaño desarrollando sus productos y mercados y, para ello, puede construir nuevas instalaciones, contratar más personal, adquirir nueva tecnología... El inconveniente principal que puede presentar este tipo de crecimiento es su lentitud.
2. Crecimiento externo. La segunda posibilidad consiste en adquirir capacidades de producción ya existentes, nos estamos refiriendo a operaciones como fusiones, absorciones o adquisiciones que, desde un punto de vista macroeconómico no supone una inversión real, únicamente un cambio en el grupo que controla la empresa. Esta es una forma de crecimiento más rápida que la anterior, pero dependiendo de la personalidad jurídica y cultura de la otra empresa puede suponer cierta pérdida de valores cooperativos con los que cuenta Danka.
3. Cooperación y alianzas. Esta es una vía intermedia entre crecimiento interno y externo para llevar a cabo un proceso de crecimiento. Consiste en establecer vínculos y relaciones entre las empresas, pero sin pérdida de personalidad jurídica de ninguna de los participantes, que mantienen su independencia. Esta alternativa puede ser adecuada para superar el escollo planteado en el caso del crecimiento externo, es decir, la posible pérdida de cultura cooperativa.
4. En este sentido, en la línea de negocio de Internet DANKA multimedia tiene establecidas alianzas con diversos *partners* entre los que se encuentran:
 - TELEFÓNICA DATA: DANKA multimedia es consultor homologado.
 - COMPAQ: Servidores para Internet.
 - 3COM: Soluciones de Networking.
 - CISCO: Soluciones de Networking.
 - VIA SOLUTIONS: Video por Internet y videoconferencia.
 - SOFTWARE AG: Soluciones e-Business.
 - INTERNOLIX: Soluciones B2B.
 - BBVA: Financiación especial para los clientes en proyectos de envergadura.
 - DOUBLE CLICK: Empresa líder a nivel mundial de promoción y marketing *on-line*.