



LA DIMENSIÓN COMO CLAVE PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD

Juan Miguel del Real Sánchez-Flor
Cooperativas Agro-alimentarias Castilla La Mancha

Resumen

La mejora de la competitividad de nuestras cooperativas agrarias pasa, entre otros factores, por la mejora de su dimensión y para ello es evidente que todos los agentes sociales que, directa o indirectamente, participan en el hecho cooperativo deben trabajar en la misma línea y armonizar mensajes de manera que no se produzcan asimetrías que generen confusión entre ellas. Por supuesto, las cooperativas deberán de ser las primeras en salir de sus posiciones para abrirse al mundo, para explorar con amplitud de miras las nuevas oportunidades que presenta el entorno actual, siendo necesario para ello que se produzca un profundo cambio de mentalidad, una catarsis cultural dentro del colectivo cooperativo. En este sentido, la futura Ley de la Integración Cooperativa, que al momento de escribir estas líneas se encuentra en trámite parlamentario, parece que marcará la línea sobre la cual girará la política del Ministerio en cuanto al fomento de un modelo de cooperativismo más dimensionado y, por ende, más competitivo.

Abstract

In order to enhance the competitiveness of our farming cooperatives, it is first necessary, among other factors, to improve their size, and, to do this, it is evident that all of the social players that, directly or indirectly, participate in the cooperative movement need to work along the same lines and harmonise messages in order to do away with any asymmetry that could give rise to confusion between them. Of course, the cooperatives must take the first steps by opening up to the world and exploring the new opportunities presented by the current setting with an open mind. To achieve this, it is necessary to undertake a profound change of mentality, a cultural catharsis within the cooperative collective. In this sense, the future Law of Cooperative Integration, which is currently passing through the parliamentary approval stages, would appear to outline the Ministry's policy regarding the promotion a well-dimensioned and, therefore, more competitive cooperative movement.

1. El entorno agroalimentario

A riesgo de caer en tópicos recurrentes, lo cierto es que la industria agroalimentaria española vive actualmente en un entorno lleno de grandes incertidumbres y rodeada de innumerables turbulencias que hacen necesario, hoy más que nunca, hacer una rápida revisión de las estrategias empresariales que en otros momentos sirvieron para abordar su desarrollo.

Sin duda, gran parte de esas turbulencias e incertidumbres tienen su causa directa en la intensa crisis económica que viene sufriendo más de medio mundo desde hace algunos años. La crisis económica trajo consigo una rápida evolución de una inquietante crisis estructural de las instituciones

y una degeneración de gran parte de los valores de nuestra sociedad. Junto ello, la liberalización y globalización de los mercados mundiales ha dejado a las empresas agroalimentarias más desprotegidas que nunca y entregadas a las exigentes reglas del que hemos denominado *mercado*.

Pero, siendo importantes estas circunstancias generales para entender el actual marco de referencia de la empresa agroalimentaria española, no podemos desatender otros elementos que forman parte del propio micro-entorno empresarial, cuya rápida evolución ha supuesto el desmoronamiento de una buena parte de los paradigmas sobre los que se había sustentado la forma de entender las reglas del mercado, provocando el nacimiento de otras nuevas reglas de juego y, en consecuencia,

una necesaria adaptación de las estrategias de las empresas para aprovechar las nuevas oportunidades que se presentan ante sí.

Y es que tradicionalmente nuestras empresas agroalimentarias han venido centrando su foco de atención en el concepto *producto*, buscando la máxima calidad del mismo para, a partir de ahí, organizar sus estrategias de comercialización, buscando la adaptación del mercado a la oferta de productos disponible. Pero es evidente que en un entorno como el actual, las empresas han tenido que invertir su foco estratégico para centrarse en el consumidor como protagonista principal de la cadena de valor agroalimentaria para, a partir de ahí, ordenar hacia atrás todo su proceso productivo y comercial, buscando la adaptación de la empresa a los gustos de consumidor y no al revés. A mayor abundamiento, podríamos incluso afirmar que el nuevo reto al que han de enfrentarse las empresas agroalimentaria es hoy aun más radical, pues ya no basta con *adaptarse* a los gustos del consumidor, sino que es necesario *adelantarse* a los mismos para evitar la inevitable selección natural que el mercado impone hoy a las empresas, especialmente a las menos competitivas.

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación hacen, no solo que el entorno cambie de manera vertiginosa, sino que además el perfil del consumidor evolucione mucho más rápidamente de lo que en muchas ocasiones la empresa agroalimentaria puede asimilar. Es un consumidor cada vez más maduro, más informado, con mayor capacidad de decisión; en definitiva, que sabe lo que quiere y al que la industria agroalimentaria ha de adaptarse a la misma velocidad con que aquel evoluciona en sus gustos, preferencias y formas de comprar.

Surgen además nuevos colectivos de consumidores, que aún introducen más variantes al ya de por sí complejo perfil del consumidor estándar. El aumento de hogares unipersonales, el menor tamaño de los hogares (tanto en cuanto a com-

ponentes de los mismos como a su espacio físico), la incorporación de la mujer a la vida laboral, el envejecimiento de la población, la vida sedentaria, el culto por la estética y la alimentación saludable son, entre otros, factores que —por obligación— han hecho modificar en muy poco tiempo muchas de las estrategias de la industria agroalimentaria para poder dar respuesta a estas nuevas necesidades.

A todo lo anterior se ha de unir la rápida evolución de las estrategias comerciales de las grandes cadenas de distribución alimentaria que, entre media docena de ellas, concentran alrededor del 50 % del volumen del consumo de productos de alimentación en los hogares, con un crecimiento exponencial de las marcas de distribución, con una importante guerra de precios entre las principales cadenas por reducir el precio medio de la cesta de la compra, y con sorprendentes cambios introducidos en los formatos de sus establecimientos para adaptarse aún mejor al actual perfil del nuevo consumidor, que en su mayor parte está afectado por la crisis económica o, al menos, es susceptible de serlo.

Sin duda todos estos factores que condicionan el actual entorno han de ser tenidos en cuenta por las empresas agroalimentarias y, en especial por las cooperativas agrarias, a la hora de diseñar sus estrategias de futuro, y para ello, hoy más que nunca, se hace necesario desarrollar estructuras empresariales cada vez más fuertes, más competitivas y mejor dimensionadas con las que poder hacer frente a los actuales retos del mercado, no solo con el objetivo de mejorar su competitividad sino, además, para poder crear estructuras más sólidas que permitan asegurar la permanencia de la profesión agraria mediante la mejora de la renta de los socios cooperativistas, a fin de cuentas, destinatarios últimos del hecho cooperativo.

Por ello, hoy, la mejora de dimensión, la búsqueda de economías de escala, el aprovechamiento de sinergias, la racionalización de las inversiones deben ser conceptos que adquieran

especial relevancia para poder abordar los nuevos retos, las nuevas oportunidades que el entorno nos ofrece. No obstante, no debemos caer en el error de considerar la mejora de la dimensión como un fin en sí mismo. Hay ocasiones en las que la competitividad es alcanzable desde otros caminos, tales como la diferenciación, especialización o desde el dominio de determinados nichos de mercado. La dimensión debe ser una herramienta para mejorar nuestra competitividad. Sin lo segundo, no tiene razón lo primero.

2. Los antecedentes de la intercooperación: del agricultor individual al agricultor colectivo

Si echamos la vista atrás y damos un rápido repaso a la situación por la que atravesó nuestra agricultura en la década de los años cincuenta, podemos comprobar cómo la intercooperación ha sido consustancial a la transformación sufrida por nuestra agricultura en los últimos sesenta años.

Las estructuras productivas de los agricultores individuales habían logrado un importante grado de desarrollo y modernización: mecanización de las principales labores agrarias, diversificación de sus producciones y obtención de productos naturales con excelente calidad. Sin embargo, el desarrollo conseguido por el empresario agrario individual en los procesos productivos no tenía posterior traslación en la rentabilidad final de su explotación, dado que su participación en la cadena de valor era prácticamente inexistente, quedando todo el valor añadido en manos de terceros ajenos al proceso productivo.

De ahí el importante desarrollo que tuvo el movimiento cooperativo agrario como efecto reactivo ante la especulación a la que se sometían sus producciones agrarias en el mercado. Surgió, en definitiva, la necesidad de los agricultores in-

dividuales de unirse, de integrarse en estructuras superiores a ellos mismos, que les permitiesen obtener una mayor rentabilidad a sus productos y crear mecanismos propios, bajo criterios de autogestión y autodefensa, que les permitiese tomar posiciones a la hora de ofrecer al mercado sus producciones y rescatar el valor añadido que sus productos ofrecían.

En las décadas siguientes y llegados al día de hoy, el panorama del cooperativismo agrario ha cambiado mucho, llegando a cotas casi inimaginables hace treinta o cuarenta años. El volumen de negocio de las cooperativas en todos los sectores y comunidades ha ido aumentando lenta pero progresivamente, hasta llegar en algunos casos a estar en la cumbre de muchos sectores (vino, aceite, cereales, etc.). Corporativamente, las sociedades cooperativas agrarias se han vertebrado en uniones, federaciones y confederaciones. Las instalaciones industriales están sin duda a la vanguardia de la tecnología que en este momento puede existir en cada sector de actividad. La gestión empresarial, aun con lagunas, ha dado un salto cualitativo incomparable.

Durante este proceso de evolución, los rectores de las cooperativas, al principio meros *aficionados* en lo que respecta a la gestión empresarial, han evolucionado y han perdido sus miedos a rodearse de profesionales competentes. La formación continua de los socios y de los rectores ha mejorado sustancialmente. Hablar de «planificación contable», de «estudio de costes», de «control de calidad», de «análisis de inversiones», de «gestión de recursos humanos», etc., son conceptos y técnicas que se van implantando cada vez más entre nuestras cooperativas. La imagen social de las cooperativas se ha consolidado y rodeado de valores positivos como empresas con arraigo social, con vocación de permanencia y pioneras de la responsabilidad social empresarial.

Pero, después de algunos años y aun reconociendo el desarrollo producido, es evidente que

queda aún mucho camino por recorrer. Un nuevo reto se nos presenta si queremos seguir avanzando en la cadena de valor y mejorando nuestra competitividad, y no es otro que el de abordar procesos de integración e intercooperación entre las propias cooperativas que antaño se crearon para la defensa de los agricultores individuales.

La concentración empresarial ha sido un fenómeno que ha tenido especial protagonismo durante los últimos años en el mundo empresarial, y así hemos sido testigos de cómo numerosas empresas, que ya de por sí era rentables, se fusionaban con otras para lograr estructuras aún más rentables, competitivas y mejor posicionadas frente a sus competidores. Así ha ocurrido en el sector financiero, energético y, por lo que ahora nos interesa, entre las principales cadenas de alimentación y entre los principales operadores de productos agroalimentarios.

Sin embargo, en el ámbito del cooperativismo agroalimentario este fenómeno llega algo tarde y con mucha menos fuerza de lo que nos gustaría. El fracaso que algunos proyectos de integración han tenido en los últimos años ha lastrado los nuevos intentos que se han ofrecido al sector. Sin embargo, no por ello debemos perder el horizonte, pues hoy en día, inmersas las cooperativas en un mercado global y desprotegido, la mejora de la dimensión, la integración, la cooperación empresarial no puede ser un simple deseo, sino que ha convertirse en una rabiosa necesidad para poder asegurar la supervivencia de muchas de nuestras cooperativas.

El cooperativismo de segundo grado, con sus luces y sus sombras, ha sido hasta ahora el único mecanismo que ha intentado dar respuesta, con más o menos éxito, a dicha necesidad, siendo en la práctica la única incursión de nuestras cooperativas en el mundo de la *intercooperación*, especialmente como instrumento para alcanzar mejoras en la transformación de los productos agrarios y su posterior comercialización.

Sin embargo, al contrario de lo que ocurrió en otros países de la Unión Europea en los que se impulsaron de manera decidida y coordinada entre todos los agentes interesados los procesos de integración y concentración de las cooperativas agrarias, marcando el actual mapa cooperativo europeo –altamente concentrado y competitivo–, en España se ha continuado impulsando la creación de más cooperativas locales que, lejos de complementarse, se han dedicado a competir entre ellas operando en el mercado de manera desordenada, sin objetivos claros, sin planificación y evidenciando una clara resistencia a abordar procesos de cooperación empresarial entre ellas.

3. Diagnóstico cuantitativo: la fotografía de nuestra estructura cooperativa española hoy

Según los últimos datos del Observatorio Socio-económico del Cooperativismo Agroalimentario Español (OSCAE), en España existen 3.861 cooperativas agrarias, incluyendo en tales las 446 cooperativas de explotación comunitaria de la tierra, que facturan 19.172 millones de euros, lo que equivale al 46 % del valor de la Producción Final Agraria española.

Sin embargo, pese a que estos números, en una primera lectura, pueden deslumbrar a propios y extraños, lo cierto es que el valor relativo de los mismos decae cuando comprobamos que el 74 % de esas cooperativas tienen una facturación inferior a los 5 millones de euros y suponen solo el 16 % del total volumen de facturación del cooperativismo español, estando el 84 % restante en manos del 26 % del número total de cooperativas existentes. Más abrumador resulta el dato de que las dos primeras cooperativas del centro de Europa, en concreto, las multinacionales *Friesland-Campina* y *Bay Wa* facturaron en 2008 entre ambas un

total de 18.276 millones de euros, cifra esta que, situada al lado del volumen de facturación total del cooperativismo español, nos alerta del largo camino que nos queda por recorrer.

A partir de aquí las conclusiones son bastante sencillas: el cooperativismo español sigue estando muy atomizado, con escasa dimensión y, por tanto, muy lejos de la dimensión deseada y de la competitividad requerida para competir de igual a igual con el resto de operadores del mercado mundial.

4. Diagnóstico cualitativo: la situación actual de nuestro cooperativismo agroalimentario

Si hacemos un breve diagnóstico de cuál es la situación actual de nuestras cooperativas agrarias, de sus fortalezas y debilidades, llegaremos a las mismas conclusiones anteriores que apuntan a la necesidad y urgencia de abordar procesos de integración con los que mejorar la dimensión empresarial y huir de la dispersión y atomización actual. Así podemos destacar los siguientes aspectos:

- *Existe una excesiva estructura de consejos rectores*, de manera que en una misma localidad o, en el mejor de los casos, en una misma comarca, existen múltiples cooperativas agrarias cada una con su consejo rector y, por tanto, cada una con su núcleo de poder que provoca resistencias a la hora de impulsar cualquier iniciativa de integración o intercooperación. Sin embargo, pese al elevado número de rectores, se comprueba una escasa preparación de los mismos en técnicas de gestión empresarial.
- *Existe un desaprovechamiento de sinergias entre las diferentes cooperativas que conviven en una misma localidad o comarca,*

multiplicando los gastos estructurales, clonando las políticas de inversión, generando actuaciones de competencia entre ellas y provocando en muchos casos que los mismos efectivos productivos soporten los mismos gastos e inversiones en varias cooperativas de una misma localidad o comarca.

- Hay un amplio margen de mejora de la profesionalización directiva, superando la reducida dimensión de las cooperativas locales.
- Necesitamos corregir nuestras estructuras para abordar nuevos proyectos empresariales tanto a nivel comercial y productivo como tecnológico.
- Debemos potenciar la inversión en marketing, imagen corporativa, en sistemas de gestión, aseguramiento de la calidad, etc.
- Se produce una inevitable fluctuación de la renta agraria de los socios por la inestabilidad de los mercados y la volatilidad de los precios de los productos agrarios, sobre los que el movimiento cooperativo, por su atomización y descoordinación, no tiene capacidad de influencia alguna.
- Una población rural que, sobre todo en su estrato de población más joven, esquiva la agricultura como primera opción de su forma de vida, a favor de sectores de actividad más rentables que garantizan más y mejor el anhelado estado del bienestar, lo que dificulta el relevo generacional en la explotación agraria y, por tanto, pone el peligro las estrategias de crecimiento de cualquier cooperativa.

5. Razones para la integración cooperativa

Frente a la situación anteriormente descrita, los procesos de integración participados por cooperativas nos ofrecen numerosas oportunidades que ayudarían a superar estas debilidades detectadas. Veamos algunas razones para apostar por la integración:

- Permite lograr una mayor y mejor dimensión para abordar procesos de comercialización, concentrando la oferta de productos, colaborando e integrando esfuerzos en comercio exterior, en investigación y desarrollo de nuevos productos, nuevas gamas, presentaciones y marcas, diversificando sus áreas de negocio, así como la distribución y transporte.
- Permite adquirir un mayor volumen de negocio entre todas las cooperativas participantes en el proyecto y, por tanto, mejorar la estructura financiera y la capacidad de acceso a nuevas y mejores fuentes de financiación externa.
- Permite reducir costes de transformación, estructurales y de adquisición de materias primas y de insumos.
- Permite optimizar el uso de las instalaciones, la planificación de las nuevas inversiones y desarrollar proyectos de investigación, desarrollo e innovación.
- Permite la creación de una estructura directiva profesionalizada que mejore la gestión empresarial.
- Permite mejorar y abaratar la administración de las cooperativas, los sistemas de información al socio, logrando una gestión más eficiente.
- Permite mejorar la producción de los socios y de las cooperativas, consiguiendo una buena planificación de la producción sobre la base de las necesidades del mercado.
- Permite organizar más y mejores servicios al socio, cubriendo todos sus necesidades como empresario agrario (servicios de maquinaria en común, acceso a suministros de calidad, de gestión común de explotaciones, etc.).
- Permite *complementarse* en vez de *competir*.

6. Modelos de integración cooperativa

En muchas ocasiones, aquellos cooperativistas que han sido más renuentes a impulsar o participar en procesos de concentración empresarial, han encontrado en la ley de cooperativas su excusa perfecta para argumentar que no facilitaba, no daba herramientas suficientes para poder impulsar estos procesos. Sin embargo, nada más lejos de la realidad.

Desde un punto de vista objetivo y sin prejuicios previos, podemos afirmar con toda rotundidad que todas las legislaciones de cooperativas existentes en España, tanto a nivel autonómico como de la ley estatal, presentan un amplísimo abanico de posibilidades y multitud de fórmulas bajo las cuales una cooperativa puede entablar relaciones de colaboración con otras cooperativas o sociedades en general, yendo desde los procesos de integración más puros a través de fusiones, pasando por fórmulas intermedias de intercooperación económica mediante la creación de nuevas entidades en las que se integran todas o

parte de las áreas de negocio que anteriormente se desarrollaban de manera individual (comercial, gestión, transformación, etc.), hasta fórmulas más livianas de colaboración mediante la suscripción de simples acuerdos o convenios empresariales. En definitiva, podemos afirmar que la legislación de cooperativas pone a disposición de las mismas un amplio menú de fórmulas de integración e intercooperación que pueden ser utilizadas según las necesidades o en función del proyecto común que se pretenda iniciar, descartando, por tanto, la idea de que ley de cooperativas sea una traba para la mejora de la dimensión de nuestras empresas.

Ahondando un poco más en esta idea, observamos que las diversas fórmulas de integración también suponen diferentes grados de compromiso, partiendo desde la integración patrimonial y empresarial total por medio de la fusión de cooperativas, pasando por la cooperativa de segundo grado en la que se mantiene la personalidad jurídica de todas ellas pero cediendo a cambio determinadas áreas o facultades a favor de la entidad de grado superior, y terminando en la formación de sociedades, asociaciones o simples acuerdos o convenios de colaboración para actuaciones muy concretas y que en nada alteran la estructura jurídica y social de las entidades participantes.

Tradicionalmente, la doctrina, atendiendo al mayor o menor grado de integración, ha clasificado las distintas fórmulas de integración e intercooperación en dos grandes grupos.

Por un lado se distinguen las denominadas fórmulas de integración *con vinculación patrimonial*, en las que el nexo común a todas ellas estriba en que las entidades participantes unen, no solo sus negocios, sino también su balances y, por tanto, sus patrimonio, confundándose en una sola unidad. Dentro de este grupo, destaca la fusión de cooperativas en sus distintas variantes. En concreto, y a la luz de la Ley 27/99 de Cooperativas del Estado (en adelante LESCOOP),

las posibilidades de integración con vinculación patrimonial serían las siguientes:

- Fusión pura por creación de una nueva cooperativa.
- Fusión por absorción.
- Fusiones especiales entre cooperativas y otros tipos societarios.
- Transformación de una cooperativa de segundo o ulterior grado en una única cooperativa de primer grado (fórmula esta que tiene evidentes matices similares a la fusión por absorción).

Y por otro, las fórmulas de integración *sin vinculación patrimonial*, cada una de las cuales tendrá diferentes grados de integración funcional, competencial o de dependencia jerárquica entre las entidades participantes. Entre estas cabe destacar:

- Las cooperativas de segundo grado (artículo 77 LESCOOP).
- Los acuerdos intercooperativos (artículo 79 LESCOOP).
- Los grupos cooperativos (artículo 78 LESCOOP).
- Las sociedades participadas por cooperativas.
- Las uniones temporales de empresa.
- Las agrupaciones de interés económico.
- Los acuerdos, convenios, agrupaciones de productores y cualquier otra fórmula de colaboración sin fórmula jurídica específica (artículo 78 LESCOOP).

Las fórmulas de integración sin vinculación patrimonial tienen como nexo común el hecho de que todas ellos parten de la existencia

de empresas cooperativas ya constituidas que, manteniendo su personalidad jurídica, deciden iniciar un proyecto en común, para lo cual crean otras sociedades o simplemente fijan un marco colaborativo en el que poner en común determinados intereses empresariales.

Pero junto a estos dos grandes grupos de procesos de integración (con y sin vinculación patrimonial), podríamos señalar un tercer grupo, que se diferencia de los anteriores en la propia existencia o nacimiento de las entidades que a la postre tendrían que iniciar el proceso de integración. Este tercer grupo, podríamos denominarlo como procesos *de integración anticipada*, cuya virtualidad, frente a los modelos anteriores, es que, partiendo de la existencia de diversos negocios a desarrollar, cada uno de los cuales individualmente considerados podrían dar lugar a cooperativas independientes; se evita la constitución de las mismas, logrando una integración *ex ante* de dichos negocios en una sola cooperativa.

Nos referimos a las *cooperativas integrales* y a las *secciones* dentro de una misma cooperativa o, incluso, a las *cooperativas integrales con secciones*.

Las cooperativas integrales están definidas en el artículo 105 de la LESCOOP como aquellas cuyas actividades cooperativizadas cumplen finalidades propias del objeto social de varias clases de cooperativas. Se trata, por tanto, de la posibilidad de que en una única cooperativa puedan convivir diferentes actividades cooperativizadas que, de otro modo, debería dar lugar necesariamente a la creación de varias cooperativas independientes. A modo de ejemplo, una actividad de transportes, agraria, de consumo y de servicios, dan habitualmente lugar a cuatro cooperativas independientes (una de cooperativas de transportes, otra agraria, otra de consumo y otra de servicios). Sin embargo, estas cuatro cooperativas podrían haber quedado integradas en una única cooperativa integral que dispon-

dría de unos únicos estatutos sociales, un único consejo rector, una única asamblea, permitiendo una distribución más eficaz de los gastos estructurales, instalaciones comunes, inversiones, etc.; en definitiva, aprovechando las sinergias propias de todo proceso de integración.

A la misma conclusión podemos llegar con la utilización de las *secciones* dentro de una misma cooperativa. Las secciones permiten la integración en una única cooperativa de distintas actividades específicas propias del objeto social de una misma clase de cooperativa. A modo de ejemplo, una actividad económica de bodega, de almazara, hortofrutícola o de cereales, puede dar lugar –de hecho ha ocurrido en innumerables ocasiones– a que en una misma localidad o comarca se constituyan varias cooperativas agrarias diferentes, cada una con su propia personalidad jurídica, con sus estatutos, son órganos sociales, etc. Sin embargo, la utilización de la figura de las secciones permite integrar en una única cooperativa todas y cada una de estas actividades cooperativizadas que, aun siendo específicas, son coincidentes con el objeto social de una cooperativa agraria, culminando así un proceso de integración de potenciales cooperativas independientes o, *a contrario sensu*, evitando un proceso de multiplicación y dispersión de cooperativas agrarias en un mismo ámbito territorial.

7. Claves de éxito para los procesos de integración cooperativa

Resulta incuestionable que las cooperativas agrarias, si por algo se caracterizan frente a otras fórmulas societarias, es por la tenencia de un amplio colectivo de socios, todos los cuales son a la vez propietarios, proveedores y clientes de la misma y, normalmente, con igualdad de derechos políticos en la asamblea general, independiente-

mente de su mayor o menor participación en la actividad cooperativizada. Estos valores que han definido y diferenciado desde sus orígenes a este modelo de empresa, sin embargo también han condicionado en gran medida el éxito o fracaso de muchos de los procesos de integración abordados en la última década.

Y es que cuando hablamos de integración en el ámbito cooperativo, son mayores los esfuerzos que se han de realizar para vencer las resistencias u obstinaciones de las personas que forman parte de la cooperativa, que los que se han de realizar para llevar a cabo los ajustes técnicos propios de cualquier proceso de concentración empresarial. Unas veces son consejeros anclados en rencillas históricas que ven en la integración una pérdida de su área de poder social. Otras, el personal administrativo o directivo que ve con temor la pérdida de su hegemonía laboral actual en su cooperativa. Y otras, los colectivos de socios contrarios a la gestión del consejo rector que, independientemente de las bonanzas que pueda producirles la integración, se oponen a la misma como forma de desgaste al aparato de poder establecido. Todo ello sin olvidar otros factores exógenos provenientes de agentes sociales que rodean a la cooperativa que, por unos intereses más o menos legítimos, igualmente pueden desde fuera influir o condicionar el éxito o fracaso del proceso.

Por ello, en todo proceso de integración resulta esencial trabajar de manera paralela en dos ámbitos claramente diferenciados: por un lado, en el área de las relaciones humanas, lo cual exigirá unas buenas dosis de psicología aplicada a la empresa; y, por otro, en el área técnica (jurídica, económica, laboral, etc.), que siendo *a priori* la parte más importante del proceso, como hemos indicado, en el sector cooperativo se encuentra en muchas ocasiones eclipsada por la problemática personal que envuelve el mismo.

Por su importancia, nos centraremos en las claves más importantes de gestión de cada uno de los colectivos que, directa o indirectamente, intervienen en el mismo. De todos ellos, podríamos destacar tres de esos colectivos que, por su importancia, resultan decisivos para el éxito del proceso: los socios, los rectores y los trabajadores.

7.1. Los socios y la asamblea general

Resulta evidente que los socios de cada una de las cooperativas participantes en un proceso de integración son los protagonistas últimos del buen fin del mismo, pues son ellos los que han de aprobar por medio de asamblea general y por la mayoría requerida el proyecto de integración de que se trate.

Bien es cierto que en la mayoría de los casos una buena puesta en escena, sin fisuras, con convencimiento pleno por parte de todo el consejo rector garantiza un porcentaje muy alto de éxito a la hora de la aprobación de los asuntos sometidos a consideración de la asamblea general.

Pero la realidad nos ha demostrado que cuando se trata de un acuerdo de la trascendencia de una integración (una fusión o una cooperativa de segundo grado) en la que las cooperativas de origen van a perder toda o parte de su identidad particular, van a unir patrimonios o negocios con las otras cooperativas participantes, pudiendo verse afectada la estructura de poder establecido, la cosa puede cambiar mucho. Es más, podemos afirmar que incurrirían en un craso error aquellos gestores de un proceso de integración que no gestionen adecuadamente al colectivo de los socios, pues ello podría llevar al traste todo el trabajo técnico desarrollado hasta ese momento, por muy perfecto que este sea y por muchas ventajas que ello pueda aportar a las cooperativas participantes en el futuro inmediato.

Por ello, desde un punto de vista práctico, se podrían establecer las siguientes pautas u orientaciones para la gestión y manejo de este colectivo:

1. Se debe dar información puntual a los socios sobre el estado de las negociaciones, en unos casos aprovechando asambleas generales convocadas para otras cuestiones que sirvan de canal para informar sobre las novedades habidas en el proceso; en otros casos convocando asambleas informativas monográficas sobre el proceso de integración en el que se está trabajando; en otros, mediante envío de documentación por los medios escritos que habitualmente utilice la cooperativa para comunicarse con sus socios (circulares, revistas, páginas web, blogs, correo electrónico, etc.). En definitiva, una buena gestión de la información interna a los socios evita los *rumores de bar*, la distorsión de la información, los recelos injustificados y genera un clima de confianza y de transparencia que, a la larga, favorecerá la consecución del fin esperado, además de permitir sondear el estado de opinión de los socios y anticiparse a los problemas que se vayan creando a medida que la información fluye recíprocamente.
2. De manera particular se debe identificar aquellos colectivos de socios disidentes que previsiblemente no se mostrarán a favor de la integración a fin de iniciar un proceso de acercamiento a los mismos, tratando de hacerlos cómplices y no enemigos del proceso. Para ello, a salvo de las particularidades de cada caso, puede ser de utilidad mantener reuniones informativas y de prospección con grupos reducidos de socios, incor-

porando selectivamente a los disidentes a dichos grupos, especialmente a sus líderes, aceptándoles (cuando sea posible) aquellas propuestas que, sin alterar la esencia del proceso, permita hacerles concesiones con las que se sientan protagonistas y autores de logros menores que, a la sazón, permita escenificar que el proyecto de integración es el proyecto de todos.

3. Por último, es fundamental hacer un llamamiento general a los socios que supuestamente están a favor del proceso de integración y que confían en el buen hacer del consejo rector, para que asistan a la asamblea general, bien personalmente o por representación, y voten a favor del proyecto, pues no podemos olvidar que muchas de las fórmulas de integración o intercooperación requieren para su adopción, por expresa previsión legal, una mayoría cualificada de socios presentes o representados. Esto, que puede parece evidente, en algunos casos es olvidado por los gestores del proceso, generándose un exceso de confianza ante el previsible éxito del mismo, provocando que en la práctica se presenten serias dificultades para lograr el quórum mínimo exigido estatutariamente para constituir válidamente una asamblea o para obtener la mayoría cualificada necesaria para la adopción del acuerdo de integración. No olvidemos que a este tipo de asambleas generales los *disidentes* del proceso no suelen faltar ni uno solo a la cita asamblearia y, además, suele ser habitual encontrar muchas caras nuevas de socios que llevan mucho tiempo sin participar en la asambleas que acuden al llamamiento del grupo opositor.

7.2. Los consejos rectores

Los consejos rectores de las cooperativas participantes en un proceso de integración son el colectivo más importante en el diseño y posterior desarrollo del proyecto. Tanto por su capacidad de influencia como por la autoridad que alguno de sus miembros puede ejercer sobre otros colectivos internos o externos, en la práctica resulta de vital importancia gestionar con sumo cuidado los avances y los flujos de información que desde este órgano se vayan generando hacia el exterior.

Lograr la cohesión del mayor número de componentes de cada consejo rector, la definición de un mensaje consensuado entre todos ellos que resalte los puntos favorables del proceso de integración, que deje en segundo plano los puntos de disensión evidenciados durante el proceso interno de negociación y, en definitiva, una adecuada puesta en escena ante la asamblea general, con unidad de criterio, son elementos decisivos para el buen fin de proceso.

Para ello, es fundamental dotar a los miembros del consejo rector de las herramientas y conocimientos necesarios sobre los aspectos esenciales del proceso. Hay que mentalizarles sobre la idoneidad del proyecto, sobre las ventajas que la integración reporta a sus cooperativas, ayudándoles a generar argumentos y soluciones que les permitan entender el proyecto y defender las zonas débiles del mismo.

Finalmente, en los trabajos de negociación de las condiciones del proyecto, es importante pactar cuál será la nueva configuración del consejo rector en la entidad resultante del proceso de integración elegido, buscando los equilibrios suficientes a fin de evitar los habituales recelos por la eventual pérdida de poder que pueda producirse entre los miembros de una u otra entidad. En la práctica, una errónea negociación a la hora de conformar el nuevo órgano rector, puede provocar que una parte de la masa social de la nueva entidad resultante, no

reconozca la autoridad del nuevo consejo rector, generando un bloque opositor que intentará minar al nuevo órgano de administración para intentar recuperar el estatus perdido.

7.3. Los trabajadores

A pesar de lo que pueda parecer a primera vista, es innegable la influencia práctica que el colectivo de los trabajadores de las cooperativas participantes un proceso de integración puede tener en el resultado final del mismo.

Sin embargo, en muchos casos comprobamos cómo por parte de los responsables de la gestión de un proceso de integración se suele dar muy poca importancia al peso e influencia de este colectivo, relegándolo a un segundo plano, meramente instrumental, sin tener en cuenta sus opiniones, sus expectativas de futuro o, simplemente, no clarificando de antemano cuál será su papel en el proceso y, posteriormente, en la nueva entidad resultante. Ello suele provocar el nacimiento de miedos, incertidumbres y recelos que, lejos de favorecer el éxito del proceso, suele perjudicar notablemente al mismo, dado que los trabajadores ante esa falta de información o definición de funciones, desarrollan un sentimiento de autodefensa frente a lo desconocido y no escatiman esfuerzos por contagiar sus dudas y su malestar al resto de socios de la cooperativa.

Por ello, en el proceso de negociación de proyecto de integración es fundamental realizar una correcta gestión de este colectivo, lo cual redundará en una mejora de los flujos de información y en una influencia positiva en el resto de colectivos que, directa o indirectamente, participan en el proceso:

- En cuanto a los flujos de información, es evidente que si la predisposición de los trabajadores es favorable al proceso,

ayudarán y agilizarán la preparación de toda la documentación necesaria en cada una de las fases del proceso. Una posición de oposición a la integración, ralentizará la obtención de información y documentación necesaria para la adecuada gestión del proyecto.

- En cuanto a la influencia en otros colectivos, es igualmente evidente que los trabajadores de una cooperativa, especialmente, los que ostentan ciertas responsabilidades técnicas o de gestión, ejercen mucha influencia en numerosos grupos de socios. Una voluntad favorable a la integración por parte de los trabajadores de las cooperativas participantes contagiará optimismo y facilitará de manera relevante la generación de un ambiente propicio para el éxito final del proceso; por el contrario, si la posición de los trabajadores, por sus incertidumbres o miedos, resultase contraria al proceso o simplemente neutra, podría perjudicar gravemente al mismo, pues los mensajes que emanen de los mismos hacia la masa social serían negativos, confusos o disuasorios sobre la conveniencia o ventajas de la integración proyectada, lo que provocaría que un gran número de socios, cuya opinión no esté suficientemente formada, asuman dichos planteamientos.

Para ello, los gestores del proceso de integración deben resolver anticipadamente estos problemas:

- Dando participación a los cuadros de personal de más alto nivel técnico o gerencial en la negociación de las condiciones de la integración planteada, de

forma que se conviertan en copartícipes del resultado de las mismas y parte protagonista del proceso, eliminando así recelos y miedos sobre los efectos colaterales que podría tener sobre ellos.

- Asegurándose de que llega información puntual sobre la marcha de las negociaciones a todo el colectivo de trabajadores, bien por medio de sus representantes sindicales, superiores jerárquicos o mediante los cauces de comunicación habituales entre empresa y trabajadores.
- Definiendo *ex ante* el organigrama directivo y técnico que tendrá la entidad resultante del proceso de integración, es decir, *el día después*, a fin de que las diferentes parcelas operativas estén listas para iniciar sus trabajos de manera inmediata, evitando conflictos internos o falta de coordinación entre el personal.
- Analizando las diferencias salariales entre trabajadores que ocupan puestos con funciones o tareas similares, analizando el impacto que ello puede tener en la entidad resultante y abordando anticipadamente las medidas para minimizar los efectos negativos que ello puede tener tras materializarse la integración, anunciando en su caso, los ajustes que sean oportunos para salvar tales diferencias.
- En cuanto a los procesos de trabajo, sistemas informáticos, horarios y demás condiciones sociales y laborales, unificando criterios durante el proceso de negociación a fin de evitar que estas cuestiones, que a menudo se desprecian, sean a la postre fuente de importantes controversias.

7.4. Otros colectivos

Dentro del estudio de los colectivos implicados en un proceso de integración es conveniente analizar otros colectivos externos a la propia cooperativa pero que pueden influir en el desarrollo y buen fin del mismo. Nos referimos, por ejemplo, al papel que puedan jugar las entidades financieras de arraigo en la zona con las que preferentemente trabajan las cooperativas participantes, las administraciones públicas, los principales proveedores, los clientes, las organizaciones profesionales agrarias, sindicatos de trabajadores, etc. Como decimos, según los casos, habrá que analizar la posible influencia, positiva o negativa, que pueden ejercer todos o alguno de estos colectivos en el proceso de integración, de manera que se tenga una adecuada respuesta a sus críticas o cuestionamientos, defendiendo las zonas sensibles del proyecto y sopesando los costes y desgaste que a corto, medio o largo plazo puedan suponer respecto al proceso de integración como a la futura entidad resultante.

8. La fusión de cooperativas como fórmula de integración con vinculación patrimonial

8.1. Procedimiento general de fusión

Tomado como referencia la LESCOOP podemos hablar de distintos procedimientos para abordar una fusión de cooperativas:

- Fusión por constitución.
- Fusión por absorción.
- Fusión por transformación de cooperativa de segundo o ulterior grado en una única cooperativa de primer grado.

- Fusiones especiales de cooperativas con otras formas societarias.

Independientemente de cuál sea la modalidad de fusión que vayamos a abordar, desde un plano teórico y metodológico podemos identificar distintas fases en la gestión de un proyecto de fusión y que necesariamente se han de abordar para cubrir con éxito el proceso, siempre a salvo de la decisión libre y soberana que adopten los socios en las respectivas asambleas general de fusión.

Se han identificado tres fases principales:

1. Diagnóstico y negociación
2. Información y aprobación
3. Ejecución e implementación

8.1.1. Fase de diagnóstico y negociación

Aun cuando no la definimos como una fase decisiva, sí que consideramos que un correcto diagnóstico de la situación de partida y la preparación de un *suelo* compacto y sólido al inicio del proceso, ayudará en gran medida a la consecución del éxito final de la fusión proyectada.

Además es importante lograr el convencimiento de los consejos rectores participantes en el proceso sobre la necesidad de la fusión y sobre las oportunidades y ventajas que ello va a suponer. Asumir por todos la máxima *ganar-ganar*, independientemente de que unos puedan obtener cuantitativamente más ventajas que otros, debe ser la conclusión más nítida que deben visualizar los consejos rectores participantes, así como, por supuesto, el resto de colectivos implicados en el proceso.

Para ello es conveniente realizar un estudio de viabilidad previo, tanto a nivel económico, laboral, empresarial y societario, que detecte de la manera

más objetiva posible todos los puntos débiles del proceso así como las bondades teóricas que la fusión ofrecerá, adelantándose a las preguntas y cuestionamientos que, con toda seguridad, realizará un gran número de socios, sobre todos los más críticos, en el momento de someter a aprobación el proyecto de fusión.

Verificar la situación patrimonial de las cooperativas participantes, su nivel de endeudamiento, el nivel de capitalización, de fondos de reserva, las instalaciones disponibles y aprovechables tras la fusión, el ahorro de costes que puede generar la fusión a medio y largo plazo, los costes inmediatos que puede producir la fusión, las sinergias tanto a nivel productivo como comercial que existen, el nivel de aprovechamiento del personal existente, el nuevo organigrama funcional y jerárquico, la compatibilidad de procesos tanto productivos como de gestión, son algunos de los muchos puntos que deberán ser estudiados por los gestores del proceso a fin de conseguir las mejores y más justas condiciones de la fusión.

La ejecución de esta fase de diagnóstico y preparación conlleva necesariamente la apertura de un proceso de negociación entre los consejos rectores de las cooperativas participantes. Este proceso de negociación tendrá distinto alcance según el momento de la negociación en el que nos encontremos. Así se proponen distintos tipos de reunión y con diferentes alcances en función del momento de negociación en que nos encontremos. A modo de ejemplo:

- Reuniones del equipo gestor del proyecto con cada consejo rector por separado para conocer la predisposición del grupo y de cada uno de sus miembros (sus inquietudes, expectativas y objetivos). Estas reuniones se recomiendan al comienzo de la fase.
- Posteriormente una o varias reuniones conjuntas con todos los consejos rectores en pleno, para la puesta en común del proyecto, fijar calendarios, sistemas de información, sistemas de convocatoria y desarrollo de reuniones y, especialmente, para identificar los puntos en los que a priori existe acuerdo y aquellos otros sobre lo que existen diferencias de inicio.
- Tras estas reuniones iniciales y desde un punto de vista operativo lo más conveniente es la creación de un grupo de trabajo en el que formen parte del mismo, además de los asesores del proyecto, dos o tres representantes de cada consejo rector y de los equipos directivos para que, una vez se hayan conseguido pactar las condiciones de la fusión, sean presentadas al pleno de sus respectivos consejos rectores para que aprueben definitivamente todo lo tratado a nivel del grupo de trabajo.

Fruto de esas negociaciones deberá elaborarse el proyecto de fusión entendido este como el convenio o contrato que deberán suscribir los dos consejos rectores en el que se contienen todas las condiciones y pactos de la fusión. El artículo 63.4 de la LESCOOP fija cuál es el contenido mínimo de este documento:

- a) La denominación, clase y domicilio de las cooperativas que participan en la fusión así como los datos identificadores de su inscripción en el Registro de Cooperativas correspondientes.
- b) El sistema para fijar la cuantía que se reconoce a cada socio de las cooperativas disueltas, como aportaciones al capital so-

cial de la cooperativa nueva o absorbente, computando, cuando existan, las reservas voluntarias de carácter repartible.

c) Los derechos y obligaciones que se reconozcan a los socios de la cooperativa extinguida en la cooperativa nueva o absorbente.

d) La fecha a partir de la cual las operaciones de las cooperativas que se extingan habrán de considerarse realizadas, a efectos contables, por cuenta de la cooperativa nueva o absorbente.

e) Los derechos que correspondan a los titulares de participaciones especiales, títulos participativos u otros títulos asimilables de las cooperativas que se extingan en la cooperativa nueva o absorbente.

Pero al margen de este contenido mínimo, el proyecto de fusión puede y debe contener el resto de condiciones que hayan sido pactadas por los consejos rectores en la fase de negociación y que, lógicamente, no sean contrarias a la ley ni al orden público. Así por ejemplo, la configuración y régimen de paridad del primer consejo rector tras la fusión, fases de inversión para integrar patrimonios, modificaciones de estatutos en la cooperativa absorbente o el texto íntegro de los nuevos estatutos en el caso de fusión por constitución de nueva cooperativa, etc.

El proyecto de fusión deberá ser aprobado por los consejos rectores de las cooperativas participantes, sin que puedan realizar unilateralmente modificación alguna de sus condiciones, dado que cualquier modificación requerirá una nueva consideración y aceptación por el resto de consejos rectores. En cuanto al acto formal de la firma, cabría la posibilidad de que firmasen el proyecto de fusión todos los miembros de cada consejo rector o, al menos, los presidentes de cada una de las cooperativas adjuntando, en ese caso, una

certificación del acuerdo del consejo rector en el que conste la aprobación del proyecto de fusión por mayoría suficiente y facultando al presidente para su firma en representación de la cooperativa.

Este documento, el *proyecto de fusión*, será el que deba someterse a la aprobación de las asambleas generales de cada una de las cooperativas participantes en el proceso antes de que transcurran seis meses desde que el proyecto haya sido aprobado por los respectivos consejos rectores de cada cooperativa.

Según establece la LESCOOP, una vez firmado el proyecto de fusión por los consejos Rectores de las cooperativas participantes, estas se abstendrán de realizar cualquier acto o contrato que pudiera obstaculizar la aprobación del proyecto o modificar sustancialmente la participación de los socios de las cooperativas que se disuelven en la nueva o absorbente.

8.1.2. Información y aprobación

Tanto durante la fase de negociación como tras consensuarse y aprobarse el contenido del proyecto de fusión, es importante que los gestores del proceso tengan planificado un *plan de información* a todos los colectivos implicados.

Ya nos hemos referido a la importancia que tiene para el proceso el hecho de que los trabajadores tengan información puntual sobre la marcha del mismo y, especialmente, de aquellas condiciones laborales y organizativas que pudieran afectarles; igualmente resaltábamos la importancia de gestionar adecuadamente los flujos de información que deben o no trascender a los colectivos exógenos a la cooperativa.

Pero especial importancia tiene para el éxito final del proceso, la correcta gestión de la información que tenga como destinatario al colectivo de los socios que, como ya hemos indicado en el

apartado 7.1.1, será el que tenga la última palabra a la hora de aprobar o no el proyecto de fusión negociado previamente por los consejos rectores de las cooperativas participantes en el proceso.

La LESCOOP además regula, en el apartado 7 del artículo 63, el derecho de información de los socios de las cooperativas que participan en un proceso de fusión, fijando el contenido mínimo de la información que ha de ponerse a disposición de los socios al momento de publicarse la convocatoria de la asamblea general. De toda la documentación que ha de ofrecerse a los socios, destacan dos documentos, en concreto, el proyecto de fusión y la *memoria* del consejo rector sobre la conveniencia y efectos de la fusión, dado que la ley establece que estos dos documentos no solo deben ponerse a disposición de todos los socios al momento de la convocatoria, sino que se debe informar a los mismos de la posibilidad de que se remita a su domicilio de manera gratuita.

Una vez finalizada la fase negociación del proyecto de fusión y ejecutadas las acciones de información, se pasaría a fijar la estrategia para lograr la aprobación de la fusión por las respectivas asambleas generales.

La asamblea general de fusión (que podrá ser tanto ordinaria, extraordinaria o universal) será, por tanto, el momento más importante de todo el proceso: todo el trabajo técnico realizado tendrá su justa recompensa si se logra la aprobación por mayoría suficiente (dos tercios de los votos presentes y representados) o, por el contrario, su quiebra total si una de ellas no logra la mayoría necesaria para su aprobación. Por ello, este momento debe ser planificado y cuidado con sumo esmero.

Algunos consejos prácticos sobre la forma de preparar y abordar esta asamblea general de fusión serían los siguientes:

- Se deberá trabajar para garantizar la presencia del mayor número posible de socios de la cooperativa, sobre todo aquellos que se sabe pueden apoyar el proyecto y aquellos otros que ejercen liderazgo o autoridad sobre una parte importante de la masa social.
- Se debería realizar con la mayor antelación posible a las asambleas de fusión, una depuración y reclasificación previa de los *socios inactivos*, entendiendo por tales aquellos socios que durante mucho tiempo no participan en la actividad de la cooperativa (debido a diversos motivos) pero que no han solicitado su baja voluntaria ni se les ha concedido la baja obligatoria. Respecto a estos socios, lo aconsejable es proceder a cursar sus bajas obligatorias o, al menos si existe previsión estatutaria, reclasificarlos como socios inactivos o colaboradores (aquí las diferentes leyes de cooperativas tienen diferentes denominaciones para estos socios inactivos), limitando así su derecho de voto en las asambleas generales. Si no se gestiona correctamente a este grupo de socios, es probable que puedan personarse en la asamblea general sin suficiente opinión fundada y ejercer su derecho de voto. Estos votos, además, pueden ser fácilmente influenciados por socios disidentes e influir decisivamente en el resultado final de la votación.
- Igualmente se debe hacer un seguimiento minucioso del colectivo de socios que pueden intentar alterar el orden o normal desarrollo de la asamblea general (por motivos de diferente naturaleza: personales, políticos, sindicales, etc.), a fin de contrarrestar sus posiciones extremas.
- Hay que planificar con sumo esmero la puesta en escena de la asamblea: qué parte debe ser explicada por el presi-

dente, qué parte por los técnicos de la cooperativa (gerente, enólogo, etc.), qué parte debe ser explicadas por los asesores externos que han gestionado el proceso.

- Finalmente, hay que valorar los efectos positivos o negativos de la presencia de autoridades o cargos de la administración. No siempre la presencia de personal externo a la cooperativa en una Asamblea es bien recibida por los socios. En ocasiones, prefieren mayor intimidad a la hora de expresar su voluntad en un asunto de tanta trascendencia como lo es una fusión de cooperativas.

Una asamblea mal planificada en estos aspectos puede provocar mensajes confusos y descoordinados, generando efectos negativos que serán aprovechados por los opositores al proceso.

Como ya se ha indicado, el proyecto de fusión deberá ser aprobado sin modificaciones por mayoría de dos tercios de los votos presentes y representados en la asamblea general, no siendo, por el contrario, necesario un quórum especial para la válida constitución. No es preceptiva (aunque sí aconsejable) la realización de votación secreta, pudiendo realizarse la votación a mano alzada, salvo que un 10 % de los votos presentes y representados solicite la realización de votación secreta (artículo 25 LESCOOP).

Desde el momento en que el proyecto de fusión es aprobado por las asambleas generales de cada una de las cooperativas participantes en la fusión, todas ellas quedarán obligadas a continuar con el proceso de fusión hasta su materialización definitiva.

8.1.3. Fase de formalización e implantación

Una vez adoptado el acuerdo de fusión por cada una de las cooperativas y realizadas las publicaciones que en cada caso sean preceptivas, se deberá proceder a la formalización notarial de los acuerdos de fusión.

Con carácter previo al otorgamiento de la escritura de fusión, el artículo 65 de la LESCOOP garantiza el derecho de los socios que estén disconformes con el acuerdo de fusión a ejercer su derecho de separación, esto es, a causar baja voluntaria que será calificada como justificada, siempre que la soliciten en el plazo de los cuarenta días siguiente a la última de las publicaciones anteriormente referidas. Aunque la solicitud de baja se debe realizar mediante escrito dirigido al consejo rector de la cooperativa de la que proviene el socio dimisionario, será la cooperativa resultante de la fusión la que asumirá la obligación de la liquidación y reembolso de las aportaciones de estos socios.

Asimismo, el artículo 66 de la LESCOOP garantiza un derecho de oposición a la fusión a los acreedores ordinarios de alguna de las cooperativas que se extinguen, por entender que existen motivos (que deberán justificar) por los que la fusión puede ser perjudicial para la satisfacción efectiva de sus derechos de crédito. En este caso, el acreedor opositor deberá poner en conocimiento del consejo rector de la cooperativa deudora, en el plazo de los dos meses siguientes a la fecha del último anuncio a que hemos hecho referencia anteriormente, los motivos de oposición o la causa del perjuicio que invoca, en cuyo caso, esta o la cooperativa resultante de la fusión deberá satisfacer o garantizar suficientemente dicho crédito.

Una vez transcurridos los plazos antes indicados, se deberá proceder a la formalización notarial de los acuerdos de fusión, mediante el otorgamiento de la escritura de elevación a público de dichos acuerdos por los presidentes de los consejos rectores de las cooperativas fusionadas, que será presentada a inscripción ante el Registro de Cooperativas competente, produciendo la inscripción los siguientes efectos:

- La inscripción tiene naturaleza constitutiva, de manera que hasta que esta no se produce, no adquiere plena eficacia jurídica la fusión ni genera efectos frente a terceros.
- La inscripción de la escritura de fusión servirá para la cancelación registral de las cooperativas que se disuelven y extinguen por efecto de la fusión.
- Se producirá la inscripción de la nueva cooperativa constituida a consecuencia de la fusión (por constitución) o las modificaciones producidas en la hoja registral de la absorbente.

Una vez inscrita la fusión en el Registro de Cooperativas correspondiente, la misma deberá ser remitida a los demás registros y organismos públicos en los que exista cualquier inscripción de bienes o derechos de las cooperativas participantes en la fusión, como pueden ser el Registro de la Propiedad, el Registro de Vehículos de la Dirección General de Tráfico, la Tesorería General de la Seguridad Social, la Administración Tributaria autonómica y estatal, el Registro de la Propiedad Industrial respecto de las marcas, patentes, etc.

Aquí habrá finalizado el proceso de fusión a nivel técnico, pero a partir de aquí comenzará la fase de implementación, que no por ser la última es menos importante que las anteriores, pues

exigirá la puesta en marcha de todos los acuerdos de fusión, conllevará múltiples ajustes derivados de la integración de diversas cooperativas en una sola estructura y, sin duda, supondrá el nacimiento de numerosos problemas que merecerán unas medidas de acompañamiento por parte de profesionales especializados que guíen los primeros pasos de esta nueva andadura.

8.2. Claves en el ámbito patrimonial

Además de los problemas que plantea el manejo de los distintos colectivos de personas que intervienen a lo largo de un proceso de fusión, también tenemos que referirnos a otro ámbito que en la práctica suele plantear bastantes problemas a la hora de materializar un proceso de fusión. Nos referimos en concreto a la fijación de las aportaciones a capital social que se reconocerá a los socios de las cooperativas que participan en un proceso de fusión en la entidad resultante. Este problema despliega a su vez otro problema derivado sobre si se ha de proceder a la valoración o no del patrimonio de cada cooperativa como acto previo a negociar otras condiciones de la fusión.

De hecho, para los consejos rectores de las cooperativas participantes en un proceso de fusión este es un elemento clave que ponen en la mesa de debate nada más comenzar las fases iniciales de negociación: qué cooperativa vale más, cuál tiene más terreno, cuál está mejor situada, qué instalaciones o maquinaria tiene más valor, etc. Por tanto, los gestores de un proceso de fusión deben abordar con decisión y rigor este asunto pues en la mayoría de los casos se convertirá en la piedra de toque de todo el proceso y la mejor excusa para que aquellos rectores o socios que no están muy atraídos por la idea de fusión, rompan todo el proceso si no se da respuesta a sus aspiraciones o deseos de valoración de su cooperativa.

Sin embargo, en la práctica la mayoría de los problemas derivados de la valoración patrimonial y, por ende, del valor a reconocer a los socios de las cooperativas en la entidad resultante, se suelen resolver con cierta facilidad.

La resolución de estos problemas pasa por supuesto por analizar cada caso concreto, esto es, habrá que analizar desde un punto de vista técnico cuál es la situación concreta de las cooperativas participantes a la luz de sus balances: ver el nivel de capitalización y fondos de reserva, su relación con activo no corriente, el nivel de endeudamiento, etc.; es decir, revisar el verdadero valor que cada cooperativa aporta a la nueva entidad resultante del proceso.

Si de dicho examen se observa cierto equilibrio entre las dos cooperativas participantes, de manera que no haya mucha disparidad entre los datos que se desprenden del balance de las cooperativas, lo más interesante sería descartar cuanto antes la idea de la valoración patrimonial. En este caso deberá primar la idea de que a los socios de cada cooperativa participante en el proceso se les deberá reconocer en la entidad resultante el mismo valor de aportación a capital social que de manera individual tenían en su cooperativa de origen, de manera que los socios no tengan ninguna pérdida patrimonial, en cuanto a capital social se refiere, por el hecho de la fusión.

Pero si del análisis del balance se observase una gran disparidad de valores, quizás lo más aconsejable sería realizar, sobre la base de sus balances, realizar una valoración patrimonial y a partir de la misma realizar los ajustes más procedentes para determinar cuál será el valor del capital social que se reconocerá a los socios de cada cooperativa en la entidad resultante. Para ello, existen diversas técnicas pero quizás una de más adecuadas es la del *tipo de canje*.

El tipo de canje es el elemento técnico que permite a los socios mantener el valor patrimonial de sus participaciones en función del patrimonio neto real que cada uno de ellos aporta a la nueva sociedad. En consecuencia, su cálculo requiere determinar el valor real de los patrimonios de las cooperativas fusionadas.

Para ello el patrimonio contable de cada cooperativa participante debe ser corregido para determinar el patrimonio real que cada una de las cooperativas fusionadas aportan a la nueva entidad. La determinación del patrimonio real no siempre es fácil, sobre todo cuando valoramos elementos de carácter intangible como es el caso de las marcas o el fondo comercial. Las correcciones a los balances sirven para establecer el tipo de canje, pero no necesariamente deben ser registradas contablemente, en especial las revalorizaciones, por sus consecuencias fiscales. El capital social que se ha de reconocer a los socios en la nueva cooperativa, guarda relación con el patrimonio neto real aportado. No tiene por qué coincidir con el capital que previamente tenían suscrito en las cooperativas fusionadas. Resulta pues imprescindible reajustar las proporciones de capital social que cada cooperativa fusionada debe poseer de la nueva entidad. Esos reajustes vienen determinados por el tipo de canje.

En cualquier caso, deberán ser los especialistas en materia económica y fiscal que intervengan en la gestión del proceso de fusión los que tendrán que proponer a los consejos rectores la mejor solución, la más justa y la que nos agravios comparativos genere entre los socios de las cooperativas participantes lo cual requerirá una análisis exhaustivo de las cuentas, especialmente del balance, de cada una de las entidades.

9. Las cooperativas de segundo grado como fórmula de integración sin vinculación patrimonial

El artículo 77 de la LESCOOP define a la cooperativa de segundo grado como aquella que tiene por objeto promover, coordinar y desarrollar fines económicos comunes a sus socios, y reforzar e integrar la actividad económica de los mismos. Se constituye con al menos dos cooperativas de primer grado, por socios de trabajo, así como por cualquier otra persona jurídica no cooperativa, pública o privada y empresarios individuales, no pudiendo superar en número estos socios no cooperativos más del 45 % de los socios cooperativos.

Durante las últimas décadas, la cooperativa de segundo grado ha sido el instrumento natural y preferido por las cooperativas agrarias a la hora de acometer un proyecto de agregación societaria por su concepción y naturaleza de *cooperativa de cooperativas*.

Actualmente y desde la óptica de las diferentes legislaciones de cooperativas, la principal característica de la cooperativa de segundo grado es su versatilidad como fórmula de vinculación entre empresas cooperativas al dar mucho margen de autorregulación entre sus socios y pudiendo servir para fines polivalentes según sean las necesidades de las entidades integradas.

Como en todo proyecto de integración, la clave principal es tener previamente definidos cuáles serán los objetivos empresariales que pretendemos con la empresa conjunta y posteriormente determinar cuál es la fórmula jurídica más adecuada para el cumplimiento de tales objetivos. La cooperativa de segundo grado, pese a ser la fórmula de integración más conocida, no siempre es la más adecuada para dar cobertura a un proyecto común entre varias cooperativas.

Por definición, las cooperativas serían fórmulas idóneas para dos tipos de proyectos:

- La cooperativa de segundo grado como fórmula para completar la actividad empresarial que ya vienen desarrollando las entidades integradas, poniendo en marcha nuevas actividades, nuevos negocios que por su naturaleza no pueden ser desarrolladas de manera viable o eficiente por cada una de las entidades de manera independiente.
- La cooperativa de segundo grado como fórmula para lograr la integración de aquellas áreas empresariales que antes se desarrollaban de manera independiente por las cooperativas de primer grado y que ahora se decide queden integradas en la cooperativa de segundo grado, quien ejercerá en el ámbito de las mismas una dirección unitaria de obligado cumplimiento por las entidades integradas. Evidentemente el éxito de una cooperativa de segundo grado en la que se integran determinadas áreas de negocio en una sola estructura, pasa por que las cooperativas de base eliminen o reduzcan sustancialmente las estructuras con las que previamente, de manera individual, desarrollaban esa área de negocios, pues de no ser así, la cooperativa de segundo grado se convertirá en una estructura de costes más, añadida a las ya existentes, que gravará la liquidación de los socios y hará que surgen muy rápidamente los cuestionamientos a la propia existencia de la cooperativa.

9.1. Factores para el éxito y ventajas de una cooperativa de segundo grado

Desde la óptica de los procesos de integración cooperativa, la característica más importante del cooperativismo de segundo frente a otras fórmulas integradoras, en especial frente a la fórmula de integración por excelencia que es la fusión, radica en que es una forma de integración sin vinculación patrimonial entre varias cooperativas, de manera que las sociedades participantes mantienen su personalidad jurídica independiente, su patrimonio particular, sus órganos sociales, y un amplio nivel de autonomía en su funcionamiento.

Indudablemente, el éxito o fracaso de este diseño societario como proyecto de empresa conjunta, dependerá de diversos factores tanto en lo que respecta al propio diseño del negocio como especialmente al entramado personal que envuelva al mismo. Entre los factores que pueden coadyuvar al éxito de una cooperativa de segundo grado podemos resaltar:

- La necesaria implicación y el convencimiento de sus actores principales.
- La necesaria coordinación de todas las sociedades integradas, aun cuando ello implique inversión en tiempo y dinero.
- Una actitud generosa para:
 - *Sobreponerse a la complejidad organizativa.*
 - *Garantizar la eficacia y eficiencia de la gestión.*
 - *Asumir que el nuevo escenario supone una limitación en la capacidad de tomar decisiones sobre cuestiones que antes eran competencia de cada cooperativa y sobre las que ahora hay que confiar en la cooperativa de segundo grado.*
- La generación de un ambiente de confianza de manera que cada una de las sociedades integradas confíe en que las otras sociedades siempre actuarán a favor del interés general, sin perjudicar el interés de los restantes.
- Asumir compromisos firmes por todas las sociedades integradas, no solo a nivel jurídico (disciplina interna) sino también económico (suficiente capitalización y generación de recursos), y aceptar el control compartido y recíproco del cumplimiento de dichos compromisos, con la consiguiente reducción de autonomía.
- Un adecuado intercambio de información entre las sociedades integrantes entre sí y de ellos con la cooperativa de segundo grado, con la mayor frecuencia y transparencia posible, y para lograr una mayor cohesión del grupo, la solución de los conflictos y la anticipación a problemas futuros.

Junto a estos factores que pueden ofrecer luces o sombras según sean manejados con más o menos habilidad por los rectores de una cooperativa de segundo grado, lo cierto es que la fórmula de cooperativa de segundo grado presenta unas ventajas teóricas para las sociedades integradas que sin duda justifican el hecho de que hasta la fecha sea la fórmula de integración más utilizada y que, en algunos casos, haya sido la plataforma de proyectos empresariales exitosos y consolidados.

Así, la cooperativa de segundo grado:

- Permite concentrar y completar la oferta comercial de los productos producidos por las sociedades integradas, sumando clientes, gamas, portafolios, etc.

- Permite canalizar compras en común de todo tipo de suministros e insumos (abonos, fertilizantes, maquinaria, etc.).
- Permite la puesta en marcha de nuevos servicios, nuevas áreas de negocio, nuevas actividades empresariales, con una evidente optimización de los recursos.
- Permite mejorar la gestión de las sociedades integradas mediante la unificación de procesos, la homogeneización de herramientas de gestión, abaratamiento de costes de administración, etc.
- Permite mejorar la gestión financiera al contar con mayor volumen de negocio.
- Permite mejora la profesionalización directiva y comercial mediante la concentración de cuadros especializados en la cooperativa de segundo grado.
- Permite planificar de manera eficaz las políticas inversoras de las sociedades integradas según las necesidades del mercado y desarrollar actuaciones en investigación, desarrollo e innovación en beneficio del grupo.
- Permite reducir costes en las cooperativas asociadas al trasladar a la cooperativa de segundo grado áreas de negocio, tareas o funciones que anteriormente desarrollaban de manera individual y que ahora traspasan todas a la entidad superior, buscando la eficiencia de la gestión conjunta.

9.2. Algunos inconvenientes de la cooperativa de segundo grado

A pesar de la contundencia de las ventajas que puede ofrecer el modelo de cooperativismo de segundo grado a las sociedades integradas en la misma, lo cierto es que en muchas ocasiones este modelo no ha sabido reflejar en la práctica todas estas ventajas, y por el contrario ha puesto de manifiesto unas carencias e inconvenientes que han ocultado con creces sus aspectos positivos.

Algunas de las causas del fracaso de proyectos de cooperativismo de segundo grado podemos destacar los siguientes:

- Las cooperativas de segundo grado no han servido para poner en marcha nuevas actividades, servicios o negocios diferentes a los que ya realizan las sociedades integradas, sino que se han dedicado a desarrollar actividades similares, algunas veces idénticas, a las que ya venían desarrollando las mismas, pero sin dismantelar las estructuras anteriores, de manera que a la postre se genera una nueva estructura de costes que se añade a las ya existentes provocando que el socio agricultor tenga que soportar una nueva imputación de gastos en la liquidación final de sus cosechas, con la consiguiente merma de su renta.
- La cooperativa de segundo grado han añadido una nueva estructura societaria a las ya existentes, generando un

nuevo núcleo de poder que se suma a los que aún persisten de las sociedades integradas: un presidente más, unos consejeros más, un gerente más, una administración más. El devenir de estos núcleos de poder (segundo grado y sociedades integradas) no siempre camina de manera paralela con un objetivo común, como sería lo deseable, sino que en muchas ocasiones siguen caminos equidistantes, alejándose los unos de los otros, olvidando cuál es el fin por el que trabajan, incluso generándose rencillas entre ellos para mantener sus puestos y sus áreas de poder e influencia.

- Se ha producido un alejamiento de la cooperativa de segundo grado respecto a los intereses de los destinatarios últimos y principales del hecho cooperativo: los agricultores socios de las cooperativas integradas. Ese alejamiento se provoca por una actitud endogámica de la cooperativa de segundo grado que se convierte en fin en sí mismo, que trata de legitimar su existencia frente a las sociedades integradas, buscando su rentabilidad propia y olvidándose de que el valor añadido de todo el proceso debe tener su reflejo final en el socio cooperativista. De esta manera los agricultores socios de las cooperativas de base no ven a la cooperativa de segundo grado como algo suyo, no se sienten socios de la misma, no participan en la toma de decisiones, la información sobre la marcha de la misma les llega de manera escasa y normalmente tras pasar numerosos filtros y restricciones.

10. Reflexiones finales

Sin duda, la mejora de la competitividad de nuestras cooperativas agrarias pasa, entre otros factores, por la mejora de su dimensión y para ello es evidente que todos los agentes sociales que, directa o indirectamente, participan en el hecho cooperativo deben trabajar en la misma línea y armonizar mensajes de manera que no se produzcan asimetrías que generen confusión entre ellas. Por supuesto, las cooperativas deberán de ser las primeras en salir de sus posiciones para abrirse al mundo, para explorar con amplitud de miras las nuevas oportunidades que presenta el entorno actual, siendo necesario para ello que se produzca un profundo cambio de mentalidad, una catarsis cultural dentro del colectivo cooperativo e incluso, me atrevería a decir, que una cambio generacional. Pero también las entidades financieras más vinculadas al sector agrario, las organizaciones profesionales agrarias y, por supuesto, las entidades asociativas del cooperativismo deben poner a disposición todos sus recursos materiales y humanos al servicio de este objetivo. Y cómo no, los poderes públicos también están obligados por mandato constitucional a desarrollar políticas activas encaminadas a promover un cooperativismo más competitivo, alineando sus recursos, aun escasos, en la consecución de ese objetivo, estableciendo para ello mecanismos de diferenciación positiva para aquellas cooperativas que avancen en el camino marcado.

En este sentido, la futura Ley de Integración Cooperativa, que al momento de escribir estas líneas se encuentra en trámite parlamentario, parece que marcará la línea sobre la cual girará la política del MAGRAMA en cuanto al fomento de

un modelo de cooperativismo más dimensionado y, por ende, más competitivo. Esta iniciativa legislativa, que debe ser digna de elogio por todos aquellos que formamos parte del sector cooperativo agroalimentario, fijará en cada sector unos requisitos muy exigentes de volumen de actividad cooperativizada, de concentración de la oferta, en definitiva, de dimensión para reconocer las que se denominarán *cooperativas agrarias prioritarias*; entidades estas hacia las que se orientarán los recursos públicos mediante el establecimiento de unos sistemas de diferenciación positiva basados en la priorización de las ayudas a aquellos grupos cooperativos, a las entidades integrantes de los mismos y a los socios de estas, que avancen en la línea marcada. Esta orientación fijada a nivel ministerial, requerirá de la necesaria trasposición en cada comunidad autónoma para que de verdad se pueda cambiar el actual estado de las cosas y se fomenten, no solo procesos de concentración de carácter supraautonómico, sino también a nivel regional. Esperemos que todo este paquete legislativo estatal y autonómico se configure y aplique lo más rápido posible, pues el tiempo juega en nuestra contra.

Orgullosos de nuestro pasado, debemos mirar al futuro, marcar las coordenadas de destino y, a partir de ahí, trabajar todos unidos, remando en la misma dirección, con un mensaje único. Quizás así y solo así logremos el impulso suficiente para lograr llegar al modelo deseado. Yo espero verlo.