

La integración cooperativa empresarial

Por Rafael CARBONELL DE MASY

Es un hecho que avanza la integración cooperativa a medida que surgen nuevos objetivos que traducen prácticamente las necesidades prioritarias y se ajustan a los recursos disponibles. Con todo, tanto las cooperativas como sus socios necesitan información fidedigna sobre las ventajas reales y exigencias de la integración, sin caer enredados en una propaganda de promesas ilusorias.

LA INTEGRACION: OBJETIVOS

La integración describe el proceso de unión entre diversas organizaciones o unidades económicas. Existen grados de integración según los fines que presiden esa unión.

En particular, la integración cooperativa atiende—o al menos, institucionalmente, debe atender—a ofrecer mejores o un mayor número de servicios a sus socios. Más en concreto, estos fines significan: mejorar las condiciones de comercialización o de adquisición de insumos; mejorar el aprovisionamiento de productos de consumo; racionalización de la gestión empresarial a través de servicios profesionales (asesoría jurídica, contable, etc.) o de servicios técnicos (centro de computación para llevanza de contabilidades, etc.); acceso a nueva tecnología (centro de investigación y de difusión tecnológica, centros que faciliten la contratación económica de nueva tecnología, etc.); acceso al crédito mediante la creación de instituciones financieras propias o mediante una mejor negociación de las cooperativas integradas con las instituciones financieras existentes; especialización de las cooperativas en diversos productos o fases de producción o de comercialización, estimulada por una integración horizontal de cooperativas de una misma fase o nivel de mercado o por una integración vertical de cooperativas situadas en fases o niveles de mercado diferentes; intercambio de informaciones y experiencias, acercamiento de cooperativas y de socios distanciados por sus recursos económicos, técnicos, o por la formación cultural de grado muy diverso; cohesión del movimiento cooperativo con el objetivo de defender su sistema económico-social frente a otros sistemas (1); y finalmente la integración con el objetivo primordial de

(1) Cfr. DIETER BENEKE, «Curso sobre integración cooperativa», dictado en la Universidad Católica de Santiago de Chile, texto mimeografiado, 1973.

R. CARBONELL DE MASY

asegurar una representatividad de las cooperativas en las diversas esferas económicas y social-políticas.

INTEGRACION FORZOSA O LIBRE

Al tratar sobre las relaciones entre las empresas cooperativas, el vocablo «integración» etimológicamente encierra una fuerte expresividad: la devolución de la unidad a un conjunto, al componer todas sus partes.

Así, la integración insinúa que una cooperativa aislada carece de sentido sin una referencia a un conjunto de cooperativas. ¡Como si ante la concentración de empresas alentada por los titulares del capital, o por quienes, de hecho, las dirigen o financian, las cooperativas estuviesen destinadas a integrarse creando un sector socioeconómico paralelo, pero basado en la identidad entre el socio y usuario de la empresa!

Llevada así la integración cooperativa hasta sus últimas consecuencias, como sucede en bastante países de régimen comunista, las cooperativas locales quedan forzosamente insertas en cooperativas de segundo o ulterior grado. Estas últimas dan coherencia a las actividades de las cooperativas de grado inferior dentro de una economía centralmente planificada.

Pero con un simple criterio de «libertad asociativa» no queda todo resuelto. También acechan situaciones quizá tan perjudiciales a los socios como una integración cooperativa forzosa dentro de una planificación estatista de la economía: nos referimos a esa irresponsable «libertad asociativa» fácilmente manipulable por intereses ajenos a los de los propios socios.

En el **aspecto de representatividad**, una irresponsable libertad asociativa multiplica cauces hacia los diversos movimientos cooperativos incluso en un mismo sector, con las imaginables consecuencias: desaparición de un movimiento cooperativo y escasa representatividad de cada movimiento particular; coste excesivo en el mantenimiento de cada organización cooperativa representativa; vinculación más o menos solapada a grupos políticos o económicos no identificados con las cooperativas; terreno abonado para una injerencia de la Administración Pública en funciones propias del movimiento cooperativo (educación, asesoramiento, etc.) o delegables en el mismo movimiento (auditoría, información sobre viabilidad de nuevas cooperativas, etc.).

En el **aspecto empresarial**, la irresponsable libertad asociativa repercute en el aislamiento o en la pugna entre grupos cooperativos. Una cooperativa sola, de escasas dimensiones, ignora las ventajas de la especialización y de las economías de escala, diversificación de riesgos, racionalización administrativa, innovación tecnológica y poder de mercado. Algunas de estas deficiencias persisten aun cuando la cooperativa aislada crezca y adquiera grandes dimensiones, pues disminuye la participación activa de los propios socios o sufre las consecuencias de un crecimiento desequilibrado.

Al mencionar una posible pugna entre grupos cooperativos, en modo alguno censuramos esa competitividad sana incluso entre cooperativas de segundo grado. Pero aunque alejados de una concentración de cooperativas con amenaza para la competencia comercial, rechazamos también cualquier posible abuso o amenaza de abuso de las mismas cooperativas. Ahora subrayamos un plu-

LA INTEGRACION COOPERATIVA

ralismo de integración empresarial cooperativa porque las alternativas de funcionamiento y de organización varían.

Resulta ingenuo y arriesgado imponer una estrategia o una organización empresarial en nombre de la solidaridad cooperativa. Lo que censuramos como pugna entre grupos cooperativos es la formación de grupos de cooperativas en torno a unos cabecillas o una política oportunista frente al mercado o frente a la misma Administración Pública, a la hora de recabar ciertas ayudas.

La libertad supone responsabilidad en la elección de alternativas. Si los cauces de unas corporaciones de derecho público como son la Confederación y las Federaciones de cooperativas aseguran la unidad, dentro de esta unidad las cooperativas han de participar activamente eligiendo esas alternativas que garanticen la representatividad permanente en la orientación y en el control del funcionamiento de la Federación y de la Confederación.

Si desde una perspectiva empresarial existen múltiples alternativas de integración, una elección racional de la alternativa más conveniente parte de unos presupuestos; conocimiento sobre las ventajas de la integración empresarial y de sus diversas formas jurídicas, cierta homogeneidad de intereses entre las cooperativas, disponibilidad para recortar la autonomía de actuación de cada cooperativa y capacidad para participar y ejercer el control en la cooperativa de segundo o ulterior grado.

En la integración impuesta de arriba abajo, las cooperativas no eligen el tipo y la forma jurídica adecuadas a sus actividades y capacidades, con clara desventaja respecto a las asociaciones y fusiones de empresas no cooperativas. Durante muchos años, tal fue el panorama español de Uniones de cooperativas (2).

En una integración de empresas cooperativas, construida de abajo arriba, ya no ponemos el énfasis en la normativa vigente o en la propaganda de la institución «única». Preferimos insistir en educar para una integración libremente aceptada; en planear hacia metas atractivas comunes y en crear las condiciones favorables a la integración (legislación adecuada, defensa de la autonomía del movimiento cooperativo frente a cualquier injerencia extraña, incluida la Administración Pública, etc.).

Con todo, tanto en la integración impuesta como en la integración libremente construida, a veces se crea un ambiente de entusiasmo e ilusión, forjándose planes quiméricos o elaborados de espaldas a la mayoría silenciosa de los socios de las cooperativas primarias. A tal extremo que los mismos dirigentes de las cooperativas asociadas ni están al tanto de la marcha de la cooperativa de segundo o de ulterior grado, ni están capacitados para interpretar y controlar su funcionamiento. Pese a tal situación, la integración de las empresas cooperativas sigue enarbolada como el ideal para enfrentarse con la concentración económica. Hasta que un día la bandera cae por tierra con asombro de todos sus seguidores...

(2) El Reglamento de Cooperación de 1971 democratizó el control de las Uniones. En aquellas regiones y provincias donde las cooperativas eran más conscientes de su autonomía empresarial, no acontecieron las arbitrariedades de algunas Uniones. También resaltamos que a veces, la dedicación y honestidad de algunos dirigentes mereció una credibilidad que no ofrecía el sistema impuesto de integración cooperativa. Pero el asunto era demasiado importante como para abandonarlo al criterio y comportamiento de una minoría dirigente.

R. CARBONELL DE MASY

Al caricaturizar esta situación triunfalista de una superficial integración cooperativa, precavemos de peligros frecuentes en el crecimiento de una empresa, aun en el caso de la integración empresarial. Quizá desaparezcan algunos problemas propios del aislamiento de una empresa de dimensiones reducidas y aparezcan nuevas oportunidades atractivas económica y socialmente. Pero la integración arrastra una problemática desconocida en la cooperativa primaria.

Nos adentraremos en esta problemática, ponderando las diversas alternativas de solución. Comenzaremos con la raíz de numerosos problemas planteados en las cooperativas de segundo y ulterior grado: los socios difieren en sus concepciones y expectativas.

DIVERSAS CONCEPCIONES SOBRE LA INTEGRACION

Si analizamos la génesis y desarrollo histórico de una cooperativa de segundo o ulterior grado, podemos distinguir estos tres aspectos:

a) **La situación histórica concreta** (económica, social, política, cultural) que influyó en la génesis de la cooperativa de segundo o ulterior grado: El entendimiento y unión entre cooperativas ¿surgió ante una guerra de precios entre las cooperativas o de un dominio efectivo de las cooperativas aisladas por parte de firmas comerciales? ¿O surgió con unas oportunidades de comercialización, compra o industrialización a través de una cooperativa de segundo grado alentada por incentivos especiales (exenciones fiscales, facilidades crediticias, etc.)?

Estos interrogantes muestran las circunstancias históricas o de carácter transitorio que, en parte, explican la génesis de la cooperativa.

b) **Los proyectos y concepciones de la cooperativa de segundo y ulterior grado** tal como fueron elaborados por los fundadores y dirigentes de la integración cooperativa agraria. ¿Hasta qué punto reflejaban un proyecto de empresa permanente, por encima de las oportunidades transitorias comerciales, fiscales, crediticias, o por encima de cierto desquite ante quienes concentraban el poder en la venta (monopolio, oligopolio) o en la compra (monopsonio, oligopsonio)?

c) **El desenvolvimiento concreto de la cooperativa de segundo y ulterior grado respecto a las cooperativas de base y respecto al sector económico social de estas cooperativas.** Este desenvolvimiento concreto ¿diverge de los proyectos y concepciones de sus fundadores y dirigentes? ¿Creció o se desarrolló armónicamente la cooperativa integrada? ¿Qué transformaciones de la cooperativa de segundo y ulterior grado alteraron sustancialmente las relaciones con las cooperativas afiliadas y con el sector? (3).

Desde la situación originaria hasta la organización y funcionamiento de una cooperativa de segundo y ulterior grado suelen reaparecer las tres concepciones y apuntadas como frecuentes entre los socios y el personal contratado en cualquier cooperativa:

Para unos, una cooperativa de segundo o de ulterior grado equivale a un

(3) ENGELHARDT, WERNER W. *Geschichte und Grundlagen Mittelständischer Genossenschaften als Ansatzpunkte theoretischer Kooperationsanalyse*, en «Zeitschrift für gesamte Genossenschaftswesen», 4 Quartalsheft 1976, pp. 285-301.

LA INTEGRACION COOPERATIVA

acuerdo revocable; integramos una cooperativa ocasionalmente. Si el atractivo de mejores precios, de los créditos o incentivos fiscales desaparece o tiende a generalizarse, caen por su base los fundamentos de la integración.

Para otros, la cooperativa fruto de la integración prolonga a las cooperativas asociadas; no añade objetivos nuevos a los objetivos previamente descubiertos por las cooperativas de base, sólo ayuda a conseguirlos con eficiencia. En la medida que las cooperativas asociadas usan los servicios de la cooperativa de segundo y ulterior grado, participan en las decisiones, en el control y en la propiedad de la misma cooperativa de segundo o ulterior grado.

En una tercera concepción, el hecho de que la cooperativa de segundo y ulterior grado desarrolle actividades empresariales con carácter permanente y forme unos fondos no atribuibles a las cooperativas asociadas (por ej., las reservas no repartibles), significa que la cooperativa integradora es un centro de decisiones, de riesgos con capital propio.

La cooperativa fruto de la integración interpreta, ajusta o modela los fines señalados por las cooperativas asociadas. Esto acontece porque algunos de estos fines esbozados un poco a la ligera o con demasiada habilidad, confunden: son fines ambiguos, polémicos—dos o más cooperativas asociadas difieren en sus objetivos prácticos e incluso en sus fines—, y de corto alcance. Otras veces simplemente, desde la altura de la cooperativa de segundo y ulterior grado, los dirigentes otean un horizonte más amplio y descubren nuevos objetivos inicialmente desconocidos por las cooperativas asociadas.

Fuere como fuere, las cooperativas asociadas sólo seguirán a una cooperativa de segundo o de ulterior grado si realmente contribuyese a mejorar económica y socialmente a quienes aceptaron el riesgo de integrarse hasta la constitución y el funcionamiento de una empresa autónoma.

Tal planteamiento tarda en manifestarse abiertamente. ¿Acaso no ocultamos los conflictos entre los objetivos de las cooperativas de segundo grado con cooperativas primarias asociadas? ¿Y no acontece lo mismo cuando divergen los objetivos de una cooperativa de tercer grado con los objetivos de algunas cooperativas secundarias? Aparte de los objetivos, ¿cómo evaluamos la eficiencia en el funcionamiento de las cooperativas de segundo y ulterior grado? Cuando nos empeñamos en contemplarlas rodeadas de éxito, frecuentemente sufrimos un espejismo; perdemos sentido de la realidad porque nos resistimos a reconocerla. Una integración rápida exige un clima de triunfo, y el triunfalismo persiste mientras las cooperativas asociadas no renuncian a su propia autonomía, las cooperativas de segundo y ulterior grado intentan achacar sus aparentes fracasos a circunstancias externas (multinacionales, intermediarios, política estatal, etcétera), y no revisamos a fondo la toma de decisiones—racionalidad—y el control de las cooperativas de segundo y ulterior grado.

Poco podemos esperar de la integración cooperativa que no afronte con realismo cada situación significativa para las cooperativas, distinguiendo bien entre lo que se puede y no se puede cambiar, y concentrando esfuerzos en llevar a cabo un plan elaborado ante la realidad de un mercado y de unos recursos limitados.

Si las cooperativas asociadas miran a la integración como a un acuerdo revocable, no crearemos una empresa permanente. Y si la miran como mera prolongación de sus propias actividades, aunque exista una empresa permanen-

R. CARBONELL DE MASY

te, sus posibilidades están recortadas por las necesidades, recursos y capacidad planificadora y de control de las mismas cooperativas asociadas. Desde un punto de vista jurídico las cooperativas de grado inferior controlan a la cooperativa de grado superior. Desde un punto de vista fáctico, las cooperativas asociadas se interesan sólo por controlar algunos aspectos de la gestión de la cooperativa de segundo o ulterior grado (precios y retornos, por ejemplo) pero abandonando en una minoría la determinación de los precios y de los retornos, incluso el precisar los criterios prácticos para la determinación de precios y retornos. Y si existe una auditoría periódica de la cooperativa de segundo y ulterior grado, quizá la misma minoría responsable de la gestión ha elegido la firma auditora.

Ante el abismo que separa la forma jurídica y la realidad, ¿no vale la pena revisar la forma jurídica?

La otra opción sería modificar la realidad de la empresa cooperativa de segundo y ulterior grado, de tal suerte que actúe dentro del cauce jurídico de una cooperativa, con el control efectivo de sus propios socios.

Abordemos el tema con esta doble perspectiva.

FORMAS JURIDICAS DE INTEGRACION COOPERATIVA

Cuando por el volumen de operaciones, capacidad financiera, nivel de formación de directivos, una cooperativa ni siquiera resuelve sus problemas en la integración en una cooperativa de grado superior, es preferible orientar la integración económica hacia una fusión.

La **fusión** es un procedimiento de concentración de empresas cuyos titulares son sociedades y no empresarios individuales. Al ser un instrumento de concentración de sociedades, produce también la concentración de empresas, al menos a nivel financiero o patrimonial (4).

Dentro del concepto amplio de fusión, la nueva Ley de Cooperativas abarca la fusión por constitución de una nueva sociedad y por absorción, simplemente designada como absorción. La Ley se remite a los acuerdos sociales, sin matizar nada específico (5).

Algunas veces no conviene unir a otra empresa todas las actividades de una cooperativa, sino parte de ellas. Entonces como fenómeno opuesto a la fusión existe el **desdoblamiento** o **escisión** de sociedades cooperativas. De hecho

(4) La Ley General de Sociedades Cooperativas ha reunido los siguientes elementos de la fusión: «la fusión de dos o más cooperativas exigirá acuerdo previo de sus respectivas Asambleas Generales de disolverse, la transmisión en bloque de los respectivos patrimonios y la incorporación de los socios a la sociedad resultante, todo ello en forma y con las garantías que se establezcan reglamentariamente, **sin que proceda en tales casos lo previsto** en el artículo 20 sobre destino de los Fondos Sociales Obligatorios» (art. 45.1). Aquí no tiene sentido el destino final de los Fondos Sociales, pues no se abre el periodo de liquidación.

(5) «En el caso de absorción, las cooperativas afectadas deberán adoptar los correspondientes acuerdos» (art. 45.2). La personalidad jurídica de la cooperativa absorbente en nada sufre, pues sucede a título universal a la sociedad disuelta (art. 44.1.f) y extinguida.

LA INTEGRACION COOPERATIVA

acompaña al proceso de integración anónima como consecuencia de una tendencia a la especialización. Aún más: el desdoblamiento ocasiona el nacimiento de nuevas sociedades y también puede ser un paso previo a la fusión y absorción de la nueva sociedad (6).

AGRUPACIONES Y CONCIERTOS DE LAS COOPERATIVAS

La Ley de Asociaciones y Uniones de Empresas del 28 de diciembre de 1963 reconoce jurídicamente las asociaciones de empresas que en la realización de sus objetivos «mantengan su propia personalidad y la libertad de mercado» (7). La fusión y absorción de sociedades implica la unión de empresas con pérdida de la personalidad jurídica de las sociedades fusionadas y de la sociedad absorbida.

Cuando la unión respeta la personalidad jurídica de cada entidad asociada caben dos formas genéricas de coordinación: 1) vinculaciones puramente contractuales entre las sociedades, y 2) constitución de un órgano central que puede estar constituido por una **persona física**, o por **varias personas físicas reunidas en un órgano directivo**, o por una **persona jurídica que actúa en nombre propio** (8).

Según la nueva Ley de Cooperativas, fórmulas asociativas de subordinación o dependencia no encajan en un movimiento radicalmente democratizador, como debe ser el coopearativo: «Las cooperativas podrán asociarse voluntariamente entre sí en cooperativas de responsabilidad limitada, de segundo o ulterior grado, para el cumplimiento, servicio y desarrollo de fines o intereses generales y comunes. En dichas cooperativas, podrán ser nombrados para ocupar los puestos de interventores de cuentas y consejeros los socios de las cooperativas agrupadas.

Las cooperativas podrán celebrar entre sí, o con otras personas y entidades, conciertos para intercambios de servicios, materias primas, productos y mercaderías, formación de fondos de compensación, establecimiento de una dirección única en las operaciones concertadas y cualesquiera otros actos y operaciones que faciliten o garanticen la consecución de los fines cooperativos.

Las cooperativas, en cualquier caso, podrán asociarse con otras personas naturales y jurídicas, así como tener en ellas participación para el mejor cumplimiento de sus fines» (art. 50, 1, 2, 3).

Todas estas formas de agrupaciones y conciertos de las cooperativas encuentran incluso un respaldo estatal cuando tienen como objeto «suprimir los escalones innecesarios de la intermediación, en sus diferentes fases, en beneficio de los socios cooperadores y del interés de la sociedad en general» (artículo 49, 5).

(6) Ante la complejidad del tema la ley ha preferido remitirse al Reglamento: «El desdoblamiento de una cooperativa en dos o más se someterá a las reglas que en garantía de los diversos intereses en juego se establezcan reglamentariamente» (art. 45.3).

(7) Ley de 28 de diciembre de 1963, art. 2.º

(8) ALVAREZ QUELOQUEJEU, L. C., **La sociedad de responsabilidad limitada como instrumento de la concentración de empresas**. Univ. de Valladolid, 1958, páginas 84 y ss.

R. CARBONELL DE MASY

Antes de pensar en asociarse con otras personas naturales o jurídicas, las cooperativas deben explorar las diversas formas de asociarse y organizarse entre ellas mismas. Más que describir genéricamente las cooperativas de segundo y ulterior grado, lo importante es distribuir y localizar las decisiones en las cooperativas asociadas.

La asociación de cooperativas incluso con empresas no cooperativas, se debe en la perspectiva de una coordinación de esfuerzos, nunca en la perspectiva de una subordinación de la empresa cooperativa a otras empresas económicamente más potentes, aun cuando las ventajas económicas de tal subordinación sean favorables a la cooperativa. La razón es obvia: detrás de las cooperativas están sus socios, los beneficiarios de sus servicios: «Cuando las cooperativas se asocien o concierten entre sí, los socios de cada una de ellas podrán disfrutar de los servicios y operaciones de otras» (art. 50, 5).

FORMAS DE ORGANIZACION DE COOPERATIVAS INTEGRADAS

Tres modelos de organización pueden elaborarse: asociación **centralizada**, **federativa** y **mixta** (9).

En la asociación **centralizada**, sólo existe jurídicamente una cooperativa, pero los socios organizados según actividades o localidades eligen a sus representantes o portavoces en la cooperativa central.

En la **federativa** únicamente son socios las cooperativas de base que, a su vez, controlan sus socios, personas físicas o morales.

La asociación **mixta** combina los dos modelos de organización anteriores. Fundamentalmente es una cooperativa de segundo o ulterior grado—federativa—, donde el socio de la cooperativa local o de base establece también un contrato o relación jurídica con la cooperativa de segundo o ulterior grado, llegando incluso a poseer participaciones en el capital social.

Aunque choque con nuestra manera habitual de enfocar el asociacionismo cooperativo, la organización mixta puede permitir la concentración de recursos indispensables para alcanzar cotas más altas, sin el lento caminar por los escalones innecesarios de la intermediación.

En nuestra opinión, la nueva Ley General de Cooperativas no impide la asociación **mixta**, ni la **federativa**, ni la transformación de una cooperativa federativa **en una cooperativa centralizada**. Pero quizá tengamos que recurrir a la fórmula jurídica más flexible: cooperativa integrada por personas físicas y morales, con posibilidad de juntas preparatorias de la Asamblea General de socios, o con posibilidad de juntas o secciones con autonomía de gestión, dentro de los fines generales de una sola cooperativa.

Por encima de la fórmula jurídica conviene precisar con claridad los objetivos de cada grupo o cooperativa donde los recursos y los compromisos de los socios permitan situar las decisiones en sus apropiados niveles.

La importancia de los objetivos de las asociaciones de cooperativas jus-

(9) CARBONELL DE MASY, R., *La cooperación agraria en el comercio de productos alimenticios*. ICE ediciones, Madrid, 1975, p. 258.

tifica la flexibilidad de vincularse las cooperativas con otras personas naturales o jurídicas. La fórmula cooperativa de segundo o ulterior grado queda excluida por requerir entre sus socios sólo a «sociedades calificadas plenamente como cooperativas» (art. 6, 1).

DESARROLLO Y DELEGACION DE FUNCIONES EN LA COMPRA Y EN LA VENTA

Sin llegar a una integración jurídica de las propias cooperativas, las cooperativas pueden integrar sus actividades económicas.

Las formas de organización responden a diversos contratos o delegaciones entre las cooperativas de inferior y superior grado. Algunas cooperativas equivalen prácticamente a secciones de una gran cooperativa. Otras actúan bajo la supervisión de la cooperativa principal que ha establecido una marca, producto o servicio. En el fondo equivale a un contrato de «franchising» o «aquella forma de distribución que une a dos protagonistas, franquicionista y franquicionario, por un contrato a plazo, por el cual el franquicionista concede una marca, aporta un producto o un servicio, así como el conjunto de medios, métodos y técnicas propias que aseguren la explotación y la gestión del negocio en las mejores condiciones de rentabilidad». Como ejemplo, recordemos las cooperativas que utilizan la marca YOPLAIT desarrollada por las cooperativas francesas y establecida en más de diez países. Las cooperativas aportan la materia prima, el personal, etc., pero dentro de la tecnología, publicidad, etc., planeada por YOPLAIT.

Las cooperativas de base que gradualmente coordinan actividades con la cooperativa de grado superior, se resisten a centralizar las actividades en la cooperativa de segundo o ulterior grado, mientras estas no ofrezcan garantías de éxito. Postura lógica y que nos motiva a indagar sobre el poder decisional en las cooperativas de segundo y ulterior grado.

Entre quienes formulan los objetivos prácticos destacan:

- a.—Los representantes de los socios.
- b.—Los representantes del personal contratado.
- c.—Representantes de otras instituciones influyentes en la política de las cooperativas de segundo grado (representantes de instituciones financieras, etc.).
- d.—Representantes de la cooperativa de segundo grado, incluida la Gerencia.

Una política de desarrollo de la cooperativa de segundo y ulterior grado puede perjudicar algunos grupos de intereses. El Gerente General ha de planear una política de desarrollo frente a los intereses predominantes.

Es comprensible cierto miedo ante un crecimiento de actividades sin una base lógica. Por otra parte, es también peligroso el hecho de que una cooperativa no cree actividades nuevas o introduzca nuevos productos o nuevas técnicas porque sigue limitando sus tareas a dar salida a los productos de sus asociados, en la cantidad que ellos entregan.

R. CARBONELL DE MASY

Una cooperativa de segundo y ulterior grado difícilmente gana una participación mayor en el mercado si no mejora sus servicios comerciales respecto a la competencia.

Si los servicios de aprovisionamiento de insumos de la cooperativa de segundo grado son equivalentes a los servicios ofrecidos por las empresas de la concurrencia, podemos explicar que la cooperativa gana participación en el mercado porque ofrece a un precio inferior a la concurrencia. ¿Hemos de atribuir esto a una mayor eficiencia e integración cooperativa, o hemos de atribuirlo a que las cooperativas disfrutaran de ciertas ventajas (créditos, etc.) desconocidos por las empresas de la competencia?

Aun en la primera hipótesis, la cooperativa integradora ¿tiende a monopolizar los aprovisionamientos de insumos en cierto territorio o mercado?

Si analizamos las posibilidades de las cooperativas en la distribución de insumos (semillas, maquinaria agrícola, etc.), la concentración de clientes—cooperativas y no cooperativas—puede repercutir en la reducción de costos de producción y también en la distribución.

Esta concentración puede lograrse a través de una negociación entre fabricantes y clientes a través de la cooperativa. (Esto es aplicable a la compra de maquinaria y otros insumos, así como a la compra de bienes de consumo en el caso de cooperativas de segundo y ulterior grado con secciones de consumo.) Pero la negociación tiene un límite: el poder de compra de los socios—en bienes de consumo—y el poder de compra en bienes de producción o insumos.

Las posibilidades de expansión de las actividades de venta de las cooperativas de segundo y ulterior grado dependen más del mercado que de la propia capacidad interna de la cooperativa para la expansión. Las cooperativas se integran para ampliar y conquistar nuevos mercados. Quizá triunfen o quizá tengan que diversificar, precisamente para asegurar una clientela a los productos de los socios.

DESARROLLO Y DIVERSIFICACION EN LA COOPERATIVA DE SEGUNDO Y ULTERIOR GRADO

Las cooperativas de segundo y ulterior grado no consiguen mejores precios sin controlar la cantidad de la producción de sus socios (10).

La cooperativa integradora, dentro de los límites aceptados por el mercado, puede elaborar productos con una tecnología inasequible a la cooperativa de primer grado.

¿Puede localizar la elaboración de productos en distintas cooperativas locales—por ej., productos lácteos—y ofrecer una producción diversificada? ¿Hasta qué punto conviene esta diversificación aprovechando las materias primas de los socios? ¿No serían preferibles otras vinculaciones? No podemos responder taxativamente. Existen diversas alternativas:

[10] Seguimos la tesis doctoral de Carlos E. Rusch Meissner, «Die Geschäftspolitik der landwirtschaftlichen Hauptgenossenschaften und ihre Auswirkungen auf die Mitglieds-genossenschaften», Westfälischen Wilhelms-Universität, Münster, 1973.

LA INTEGRACION COOPERATIVA

- Acuerdo entre varias cooperativas de segundo grado para intercambiar productos y diversificar riesgos con fondos e instalaciones comunes, etcétera.
- Acuerdos con otras cooperativas de primer grado para intercambio de productos, diversificación de riesgos, etc.
- Acuerdos con otras cooperativas y con agricultores (Puede tratarse de una incorporación progresiva de nuevos socios o de un contrato para aprovechamiento racional de instalaciones comunes.)
- Acuerdo de una cooperativa de base con dos cooperativas de segundo grado de actividades diversas o áreas diversas de influencia.

La cooperativa de segundo grado ha de mostrar que la diversificación mejora los ingresos netos de las cooperativas asociadas de primer grado, y, por consiguiente, de sus socios. Esto no lo mostrará sin el apoyo de las cooperativas asociadas en las actividades de aprovisionamiento, comercialización y financiación.

Las posibilidades varían según la capacidad de las cooperativas asociadas, grandes o pequeñas.

Para promover las relaciones entre la cooperativa de segundo grado y sus cooperativas asociadas importa la información (de la cooperativa de grado superior a sus cooperativas asociadas y de estas a la cooperativa de grado superior).

En esta área de la información pueden prestar un gran servicio esas cooperativas de segundo y ulterior grado que sólo ofrecen servicios contables a las cooperativas (auditoría), de asesoría comercial, etc. La información oportunamente ofrecida ayudará a descubrir esos objetivos alcanzables por las cooperativas de segundo grado.

El vincular las cooperativas locales con una cooperativa regional o nacional a través de una dirección contratada o del Consejo Rector presenta sus ventajas e inconvenientes en cada hipótesis. Sería deseable que la perspectiva del alto ejecutivo se completase con la perspectiva de quienes velan por mantener y proteger los intereses de los socios.

La Dirección no puede imponerse con aceptación ante los socios si no es por métodos convincentes, por la información persuasiva. Esto significa una limitación en las cooperativas integradas en agrupaciones regionales o nacionales. Los conflictos internos han de zanjarse partiendo de la base. Si los socios tienen conciencia de ser co-propietarios de la empresa pueden oponerse a las decisiones de la dirección mientras no se les ofrezca una suficiente información.

Junto a la información, el **grado de participación** de las cooperativas integradas facilitará el crecimiento, en la medida que los efectos positivos (participación en cifras de actividades, en el control, etc.), superan los efectos negativos (dificultades para establecer una política común, negligencia en el control de la cooperativa de segundo y ulterior grado).

La participación presupone que la actividad de la cooperativa de segundo

R. CARBONELL DE MASY

y ulterior grado tiene sentido para las cooperativas asociadas. De aquí la importancia de acertar con esas actividades significativas para la mayoría.

Unas veces la cooperativa integradora crea servicios para facilitar a los socios las compras o las ventas (extensión de las actividades de los socios). Otras, la cooperativa integradora crea sus propios servicios de venta y de aprovisionamiento, quizá incluso en competencia con algunos servicios de los socios. Aquí es imprescindible un acuerdo.

La integración cooperativa sirve para nivelar diferencias entre las mismas cooperativas cuando a través de una diversificación de servicios y de inversiones en inventarios, las cooperativas de segundo y ulterior grado ofrecen ventajas particulares a las cooperativas pequeñas.

La cooperativa integrada tendrá que decidir entre orientar los servicios hacia las cooperativas pequeñas—probablemente la mayoría—o preferir orientar los recursos hacia el desarrollo de la propia cooperativa integradora. Si los socios, a corto plazo, no aceptan tal desarrollo, expresarán su descontento.

Como clientes, los socios manifiestan su disconformidad dejando de comprar; como proveedores de materias primas, dejando de entregar o presionando para que la cooperativa integradora acepte una entrega por encima de las posibilidades de la misma cooperativa de segundo o ulterior grado. De aquí la importancia de que las cooperativas asociadas manifiesten el volumen de productos comprometido con la cooperativa. No parece entonces equilibrado asignar los votos en la Asamblea General según el número de socios, sino según la participación en las actividades de la cooperativa de segundo y ulterior grado, equivalente a los compromisos contraídos y cumplidos por la cooperativa asociada.

Atender a las cooperativas asociadas depende de: 1) las oportunidades de compra y venta; y 2) de un posible intercambio de servicios entre las propias cooperativas de posibilidades limitadas.

Si la competencia ofrece mejores servicios a las cooperativas pequeñas, la cooperativa de segundo grado podrá dejar esos servicios a otra empresa de la competencia y, quizá, la cooperativa pequeña que contrata con una empresa comercial haga escuchar mejor su voz frente a la cooperativa de segundo grado. Es una forma de expresar la opinión.

La cooperativa de segundo grado ha de estudiar las causas estructurales que impiden la colaboración entre las diversas cooperativas de reducidas dimensiones. Quizá encuentre la solución en aconsejar la fusión de varias cooperativas de base o quizá en modificar la organización y funcionamiento de la misma cooperativa de segundo y ulterior grado.

Respecto a las cooperativas importantes, también la cooperativa de segundo o ulterior grado encuentra problemas y conflictos. La estrategia consistirá en atender a esas relaciones no sólo económicas sino también humanas, que faciliten la integración de esas cooperativas más exigentes por la cifra de actividades, regularidad de sus compromisos, etc.

La racionalización e introducción de nuevas actividades, la concentración de cooperativas primarias y quizá secundarias y hasta la reorganización del mismo sector productivo, pueden convertirse en las metas prioritarias de la integración cooperativa.

**HACIA UNA MADUREZ EN LA INTEGRACION COOPERATIVA
EMPRESARIAL**

Sin condicionar la integración cooperativa o la clasificación de cooperativas a esquemas rígidos, las cooperativas tienden a unirse según esos intereses comunes que permiten un uso más racional de los recursos (con el aumento de la cifra de actividades y número de socios) y que posibiliten una presencia más activa en el mercado (al eliminar o sustituir etapas intermedias de comercialización).

Con todo, tanto las cooperativas como sus socios necesitan información fidedigna sobre las ventajas reales y exigencias de la integración, sin caer enredados en una propaganda de promesas ilusorias.

La información sobre las ventajas reales y exigencias de la integración cooperativa ha de llegar a la base, porque una auténtica integración arranca desde la misma base: los socios descubren necesidades comunes e intentan aunar recursos para atenderlas. Dentro de una misma cooperativa, el carácter prioritario de algunas necesidades comunes a la totalidad o mayoría significativa de socios, nunca impide descubrir otras necesidades comunes a una minoría de ellos (art. 4 de la nueva Ley).

La integración avanza a medida que surgen nuevos objetivos que traducen prácticamente las necesidades prioritarias y se ajustan a los recursos disponibles. Con frecuencia en la interpretación de las necesidades, recursos de los socios y planificación será imprescindible la presencia de personal profesionalmente cualificado, sean o no socios de la cooperativa. Diversas alternativas jurídicas encauzan la integración económica: fusión en una nueva sociedad, absorción, coordinación de las cooperativas a través de contratos entre sociedades o a través de la constitución de órgano central; en este último supuesto encaja la cooperativa de segundo o de ulterior grado.

Culmina la integración cooperativa cuando el propio movimiento cuenta con potentes instituciones financieras aunadas en la búsqueda de recursos, como también en la política general crediticia. El mantenimiento de servicios especializados (crédito para cooperativas agrícolas, para cooperativas industriales, etc.) refuerza esa misma política racional en la obtención y uso de recursos financieros.

No es tarea fácil encontrar la fórmula de integración apropiada a cada etapa del desarrollo cooperativo, máxime cuando en nuestro país difieren los niveles de desarrollo tanto cooperativo como comunitario.

La investigación, el asesoramiento y la educación al servicio de un maduro desarrollo cooperativo en el ámbito provincial, regional y nacional requiere la formación de equipos de especialistas, con garantía profesional científica y pedagógica. Es un reto a los centros de nivel universitario y a una colaboración con otras entidades más arraigadas en el propio movimiento cooperativo, como el actual Centro Nacional de Educación Cooperativa.

Lo decisivo es orientar subsidiariamente la enseñanza, la investigación y el asesoramiento al servicio del propio movimiento cooperativo, capaz de pensar y de traducir el pensamiento cooperativo en sus propias actividades e instituciones.