

MODELOS DE CONCENTRACIÓN EMPRESARIAL:

COOPERATIVAS DE SEGUNDO GRADO Vs. FUSIÓN



Ventura Ruiz Castellano
Economista. Auditor.

La evolución constante de la economía, su integración a nivel mundial, la agresiva comercialización de productos procedentes de países con bajas retribuciones salariales y, en definitiva, la creciente competitividad nos invita a plantearnos nuevos modelos de gestión empresarial. Este fenómeno se produce en todos los sectores de la economía (financiero, infraestructuras, servicios, etc.) y afecta igualmente a nuestras cooperativas.

Uno de los factores que incide en la utilización eficiente de los recursos económicos es la dimensión empresarial. Para producir y comercializar de forma competitiva, además de una organización interna adecuada y conocimiento del mercado, se requiere una dimensión idónea.

Una de las características de nuestras cooperativas es que conocen el proceso de elaboración, pero no son expertas en la siguiente fase del proceso: la comercialización. Por ejemplo, ciñéndonos al vino o al aceite, elaboran un producto de primera calidad, con costes razonables pero, en un altísimo porcentaje, sus ventas se realizan a granel.

Las soluciones habituales a los problemas citados con anterioridad, son la integración de cooperativas base en otras de segundo grado o bien la fusión. En ambos casos, los fines que se persiguen son idénticos:

- ✓ Concentración de la oferta. De esta forma se trata de ganar peso y precio en el mercado.
- ✓ Concentración de la demanda de productos y servicios, operando directamente con distribuidores mayoristas (abonos, semillas, carburantes, etc.), intentando conseguir mejores precios.
- ✓ Selección y clasificación del producto.
- ✓ Racionalización de la estructura de costes.
- ✓ Acometer inversiones conjuntas (concentradores de mosto, plantas de embotellado, etc.) que resultarían demasiado costosas para cooperativas individuales.
- ✓ Acometer proyectos de comercialización conjunta de productos: creación del departamento comercial y contratación de expertos.

Si bien los fines son comunes, los métodos para conseguirlos, varían según el modelo.

Una cooperativa de segundo grado, es una entidad, cuyos socios son cooperativas base. Ésta ha sido la solución habitualmente propuesta para resolver, de forma conjunta, ciertos problemas. Sin embargo, la experiencia nos advierte de significativas limitaciones. Sus principales puntos débiles, son los siguientes:

- ✓ Distinta ideología empresarial, incluso rivalidades de las cooperativas base. En ocasiones, se ve al vecino, no como un colaborador en un proyecto común, sino como un rival.
- ✓ Ciertas decisiones, por ejemplo la ubicación de instalaciones, son consideradas favoritismos o agravios comparativos entre entidades, incluso entre poblaciones.
- ✓ Fuerte dependencia de las cooperativas base. Éstas tienen dos elementos clave como son la propiedad de las instalaciones y los socios que soportan la empresa. En caso de desavenencias, su baja puede poner en riesgo el proyecto.
- ✓ Falta de competitividad. Excesiva dependencia de ayudas y subvenciones.

- ✓ Falta de valor añadido: la cooperativa de segundo grado sigue vendiendo los mismos productos a los mismos clientes que lo hacían las cooperativas base.
- ✓ Personalismos y excesivo protagonismo de personas involucradas en el proyecto.
- ✓ Alto índice de proyectos con dificultades de viabilidad o fracasados.
- ✓ Acoso comercial e instigación de proveedores y clientes. Algunas entidades, ofrecen operaciones puntuales aparentemente más ventajosas a las cooperativas base que las pactadas con la cooperativa de segundo grado. Esta circunstancia es utilizada tendenciosamente para poner de manifiesto una presunta ineficiencia.

La fusión es un proceso por el cual una o varias sociedades (en nuestro caso cooperativas) se extinguen traspasando la totalidad de sus patrimonios a otra entidad de nueva constitución o ya existente que los absorbe. La cooperativa absorbente, incorpora como socios a los que tenían esta condición en las sociedades absorbidas.

Los elementos diferenciadores respecto al modelo anterior son los siguientes:

- ✓ Las cooperativas fusionadas desaparecen como sociedades independientes. En consecuencia, no tienen capacidad de dar marcha atrás y poner en peligro el proyecto.
- ✓ Se descartan las suspicacias y rivalidades entre entidades.
- ✓ En lugar de crear una superestructura que han de soportar financieramente las cooperativas base, en el caso de la fusión, se produce una eliminación y racionalización de costes. Tareas repetitivas que antes eran realizadas en cada una de las sociedades, ahora únicamente son ejecutadas por la absorbente.
- ✓ Se transmite la propiedad de los activos. La sociedad resultante puede realizar remodelaciones en su inmovilizado y ajustarlo a sus necesidades.
- ✓ El nivel de fracasos es muy limitado.

No cabe duda de que la fusión supone grandes ventajas respecto a su alternativa, sin embargo, no siempre es posible llevar a cabo el proceso. Las principales razones son:

- ✓ Exige la voluntad firme de los socios de que su cooperativa desaparezca como persona jurídica para integrarse bajo otra denominación social.
- ✓ Supone la aceptación de otros compañeros de viaje con carácter de permanente e irreversible.
- ✓ Significa la superación de reticencias y rivalidades entre sociedades y personas.
- ✓ Se han de salvar las posibles diferencias en la valoración de los patrimonios aportados por cada una de las entidades.

En definitiva, la fusión exige una implicación seria y definitiva en el proyecto. Esta es su gran diferencia y aquí estriba la dificultad: convencer a las personas y dar el primer paso. Sin embargo, una vez iniciado el camino, las expectativas de éxito compensan las dificultades. En cualquier caso, si no se cuenta con el apoyo firme de las cooperativas y de su base social, es mejor no emprender ninguna aventura.

Nota: Aquellas personas interesadas en recibir información adicional o plantear cualquier duda de auditoría o contabilidad, pueden visitar www.auditprocess.com o bien al tl 926311860