



COMUNICACIÓN

INTEGRACIÓN COOPERATIVA

Daniel Ferreiro Otero
Servicios Técnicos de AGACA

1.- INTRODUCCIÓN

La intercooperación es el conjunto de soluciones y acuerdos societarias (cooperativas de segundo grado, fusión de cooperativas, absorción de cooperativas, ...) tendentes a incrementar y optimizar la dimensión empresarial (facturación, número de socios, actividades y servicios empresariales,...) de las pequeñas y medianas cooperativas agrarias con la finalidad de mejorar la rentabilidad de las explotaciones y la calidad de vida de sus socios, compitiendo mucho mejor en los actuales escenarios económicos y agrarios.

Existen múltiples razones que justifican la necesidad de la integración cooperativa. Los argumentos que se pueden dar a favor de la agrupación e intercooperación son mucho más importantes y numerosos que las razones empleadas en contra de esta colaboración.

La dispersión del cooperativismo genera empresas dispersas, localistas y con falta de dimensión social, económica y empresarial. Con muchos socios y bajo volumen de facturación, se genera heterogeneidad, baja calidad, volúmenes insuficientes, dispersión de la oferta y de la demanda, y una heterogeneidad en cuanto al número de socios, actividades y dimensión de la explotación.

Las cooperativas son sociedades empresariales que están actuando en territorios limítrofes, llegando incluso a la existencia de zonas geográficas donde las cooperativas comparten su influencia. Además, las cooperativas prestan servicios y sirven de medio para mejorar las actividades productivas comerciales de sus socios en las mismas zonas de influencia.

Los socios de estas cooperativas en su mayoría compran, venden y consumen los mismos productos y precisan los mismos servicios administrativos, técnicos, fiscales, Los socios de base persiguen los mismos objetivos, mejorar su nivel de renta y su bienestar.

Las cooperativas compran los insumos necesarios en las explotaciones a los mismos proveedores, con lo cual se pueden aumentar los volúmenes de cada pedido y obtener unas ventajas económicas importantes. Cada día son más importantes las economías de escala en el libre mercado, por lo que se debe buscar un puesto de liderazgo en el mismo. La dispersión de hoy en día genera falta de tecnología, dificultades para ordenar el mercado, inexistencia de grupos empresariales, falta de influencia donde se diseñan las políticas económico-empresariales, poca competitividad e ineficacia organizativa y comercial.

Los procesos de intercooperación comenzados en algunas zonas, (caso de ICOS en Lugo, por ejemplo), han permitido la organización de la comercialización de los productos agrarios, profesionalizando y tecnificando la dirección y gerencia de las empresas asociadas. Asimismo, en la adquisición de insumos, han podido acceder y desarrollar nuevas tecnologías, con participación en la investigación permanente. En la actualidad, el sector agroganadero en general se encuentra ante la necesidad de reorganizar y reestructurar el sector productor.

Esta reordenación y reestructuración en profundidad es de gran trascendencia económica y social, dada la condición de sector estratégico que tiene para la economía de varias regiones.

El proceso de modernización de las explotaciones agroganaderas estuvo ligado a su especialización productiva, debido al incremento de la demanda de productos naturales en las ciudades. Para dar cobertura a esta demanda procedente del medio urbano, surge con fuerza un movimiento asociativo, promovido por líderes, que da lugar al resurgimiento y/o nacimiento de cooperativas en las zonas agroganaderas más importantes de España.

El cambio desde una producción no especializada y orientada en gran parte al autoconsumo, hasta una agricultura dirigida al mercado, necesita de hondas modificaciones tanto a nivel técnico como a nivel de equipamiento en instalaciones, maquinaria, organizativas, etc.

Gran parte de las cooperativas del sector agroganadero existentes en España carecen de una dimensión empresarial suficiente que les permita afrontar los riesgos e incertidumbres actuales

en que se ve metido este sector. Estos cambios que acontecen en el entorno, afectan a las cooperativas limitando su margen operativo en el mercado.

Para evitar esta limitación, las cooperativas deben de crecer como empresas para controlar cuotas de mercado, estableciendo verdaderos grupos de poder económico y social, capaces de incidir en el entorno en el que desarrolla su actividad.

La intercooperación/integración pretende, puede y debe servir para orientar al cooperativismo agrario en su intento de búsqueda de soluciones para superar las dificultades que sufren por falta de dimensión empresarial suficiente para paliar los efectos de esas dificultades.

Esta intercooperación nace como consecuencia de una toma de conciencia colectiva (Administración, directivos, técnicos, ...) a cerca de la necesidad de acomodarse a las exigencias del mercado actual, sobre todo en los asuntos que hacen referencia a la comercialización, transformación y prestación de servicios necesarios para la buena marcha de las explotaciones agrarias de los socios.

2.- PLANIFICACIÓN

La manera de intercooperación que se adopte debe estar en consonancia con los avatares del mercado de bienes y servicios y sus restricciones institucionales, la viabilidad económico-empresarial de las vinculaciones de los procesos de producción y distribución, el grado de flexibilidad suficiente como para poder llegar a adaptar las vinculaciones establecidas y la peculiaridad de tratarse de empresas en las que su regla dominante es la democracia en la fijación de objetivos basada en la participación del socio en los procesos de producción y/o distribución. Es decir, el resultado de la intercooperación debe conjugar los resultados empresariales y operará bajo la doble premisa de la participación y la democracia interna. En todo caso, la intercooperación debe ser planteada con una base empresarial: un proyecto genérico y específico que resulte de esta interrelación. Otro aspecto fundamental no tiene que ser la ayuda mutua, sino la viabilidad económico-financiera del proyecto: esto es, lo que va a producir la expectativa de que los socios ganan más con la intercooperación que sin ella.

En la gestión empresarial, la problemática de la toma de decisiones se hace más compleja como consecuencia de las situaciones de inestabilidad y turbulencia actuales.

Teniendo presente que la gestión empresarial se mueve en la incertidumbre y el riesgo, el análisis lógico que se plantea permitirá estructurar adecuadamente los problemas y necesidades actuales potenciales, para tomar decisiones acordes con los objetivos buscados. Esta toma de decisiones debe tener una base bien asentada en los principios que validan la estrategia empresarial de la nueva entidad.

Esta estructura de trabajo de gestión empresarial da como resultado una planificación a medio y largo plazo, tanto en lo referente a la fijación de los objetivos como de los medios para alcanzarlos, para lo cual selecciona las actividades más interesantes asignando los recursos necesarios, calculando riesgos y decidiendo sobre las alternativas a seguir, mediante la preparación de los diferentes planos de acción.

Las etapas de esta planificación son coincidentes con el análisis y diagnóstico de la situación actual, la evaluación de las necesidades actuales y futuras con una determinación de prioridades, el desarrollo de la estrategia directiva y el seguimiento, evaluación y control de esta planificación y sus resultados. Este control de resultados permitirá la retroalimentación del sistema para variar la estrategia en función de los resultados obtenidos y las desviaciones observadas sobre los resultados propuestos.

3.- ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Al estudiar las cooperativas que buscan la integración para la intercooperación, haremos un breve análisis tanto interno como externo de la situación actual de cada cooperativa. En este análisis interno llaman la atención los diferentes subsectores productivos de las cooperativas que inciden en los servicios ofertados a los socios, y la evaluación del personal técnico y su grado de implicación en el proyecto cooperativo.

En el análisis externo fijamos la atención en la presencia y zona de influencia de cada cooperativa y la segmentación del mercado, el análisis de las necesidades de los socios y el empleo de los servicios administrativos y técnicos de cada cooperativa. Finalmente, estudiamos el entorno en el que se encuentra la actividad cooperativizada y la posible implantación de nuevos servicios para llegar a la optimización y redistribución de funciones entre el personal técnico actual y potencial.

También consideraremos la realidad socioeconómica de los cambios que se están dando en el campo y que afectan al entorno inmediato de las cooperativas.

4.- EL PAPEL DE LOS SOCIOS

Los socios constituyen el elemento fundamental de un modelo de empresa de tan marcado carácter personal como son las cooperativas y por lo tanto de cualquier proceso de integración, no tan sólo porque con sus votos pueden aprobar o no un proyecto de integración, sino porque como actores reales del proyecto de integración tienen que ver a través de él un mayor grado de satisfacción de sus necesidades y objetivos actuales y futuros.

La colaboración intercooperativa, mediante las diferentes fórmulas y procesos, nos debe llevar a alcanzar la dimensión suficiente que nos permita competir y generar los recursos con los que afrontar y rentabilizar inversiones necesarias, participar mejor en el mercado y contribuir a la mejora de la renta y de la calidad de vida de los socios.

El fomento y consolidación de los procesos de colaboración intercooperativa es labor de todos, administración, directivos, técnicos y socios.

(RESUMEN MODELO ICOS S.C.G.)

Las explotaciones agroganaderas y las Cooperativas de las que forman parte están inmersas en un marco socio-económico y político general muy dinámico en el que se están operando importantes cambios a los que no pueden ser ajenos. Este entorno viene caracterizado por:

1. El Marco Comunitario: La Unión Europea (UE):
 - Libre mercado – Mercado supranacional.
 - Cambio del centro de discusión y decisión de las políticas a aplicar y desarrollar.
 - Política agraria común: OCMs, ampliación de la UE, etc.
2. El liberalismo económico y la globalización de los mercados (OMC).
 - Más eficiencia.
 - Mayor competitividad
 - Mayor especialización.
3. La creciente demanda de seguridad alimentaria:
 - Trazabilidad de los productos: Identificación, Etiquetado, etc.

- Política agroambiental: Ecocondiciones, purines, fitosanitarios,
 - Política sanitaria: MER, Ley del Medicamento, etc.
4. La concentración empresarial: proliferación de grandes grupos empresariales. (Multinacionales - grandes centros de poder):
- Industrias: lácteas, fertilizantes, semillas, etc.
 - Laboratorios: fitosanitarios, zoonosanitarios, etc.
5. La continua pérdida de peso económico y político del sector primario, especialmente el sector agroganadero.
- Importante desaparición de explotaciones ganaderas (cerca del 10% anual, grandes y pequeñas).
 - Restricción y paulatina desaparición de ayudas y subvenciones: Disminución de la intervención pública.
 - Falta de perspectiva clara sobre el futuro del sector: Cuotas, supertasa, etc.

En una área geográfica de alrededor de 25 kilómetros, desarrollan su actividad en este marco general cerca de 600 explotaciones ganaderas socias de cinco cooperativas, que al margen de su diferente dimensión o tamaño, muestran grandes semejanzas en cuanto que:

- El tipo de actividad desarrollada.
 - ⇒ Ganadería: leche, carne, mixta, etc.
- Su funcionamiento y problemática.
 - ⇒ Marco general.
 - ⇒ Otros factores limitantes.
- Las necesidades: inputs/outputs.
 - ⇒ La compra de bienes y servicios necesarios para producir.
 - ⇒ La venta y comercialización de los productos de la explotación.
- Los objetivos perseguidos.
 - ⇒ Mejorar el nivel de renta.
 - ⇒ Mejorar la calidad de vida.
- La herramienta empleada para conseguirlos.
 - ⇒ LA COOPERATIVA.

Cuatro cooperativas que individualmente desarrollan más o menos bien un conjunto de actividades y servicios, muchas de ellas semejantes, con el objeto de contribuir a la consecución de los objetivos de sus socios.

Si individualmente desarrollan más o menos bien un conjunto de actividades y servicios, y contribuyen a la consecución de los objetivos de sus socios, entonces

¿POR QUÉ INTEGRARLAS?

Porque individualmente es muy difícil sortear con éxito los impedimentos que se encuentran. La necesidad de adaptarse al nuevo marco socio-económico y político en el que desarrollan su actividad genera ...

- Escasas posibilidades de crecimiento o ampliación de la base social: número de socios
 - Está cooperativizado más del 60% de la actividad de las explotaciones.
- Importantes dificultades para mantener o sostener a medio plazo de manera competitiva la actual dimensión y estructura de funcionamiento de las cooperativas.
 - Desaparición de explotaciones. Pérdida de volumen de actividad. Paulatina desaparición de ayudas y subvenciones.
 - Las exigencias en el cumplimiento de las nuevas normativas. Pocas posibilidades de afrontar con éxito, las nuevas y crecientes necesidades de los socios.
 - Especialización y tecnificación de los servicios. Nuevas actividades y servicios.
- Muy poca o nula capacidad para acometer los necesarios proyectos de comercialización o transformación.
 - Falta de dimensión y volumen.
 - Necesidad de importantes recursos económicos.
- Progresiva pérdida de peso en la correlación de fuerzas con los proveedores y clientes.

Porque conjuntamente es más fácil alcanzar los objetivos perseguidos por los socios, además de poder afrontar mejor los inconvenientes que veíamos antes de la integración.

PERMITIRÍA ...

- Mejorar la gestión y la optimización de los recursos económicos y humanos empleados.
 - Evitar duplicidades: Inversiones, actividades, servicios, etc.
 - Sumar y complementar los esfuerzos – no dividirlos.

- . Economía de escala: mayor volumen de actividad.
- . Atención a los socios: horarios, acercamiento a la explotación.
- Mejorar la eficiencia y competitividad de las actividades y servicios desarrollados.
 - Liberar recursos económicos y humanos duplicados.
 - . Mayor especialización, tecnificación.
 - . Reducción en el coste de las actividades y servicios.
- Acometer proyectos de comercialización y transformación viables.
 - . Leche: Quesería, etc.
 - . Carne: APA.
- Disponer de nuevas actividades y servicios mejorando su nivel de viabilidad y optimización.

EN DEFINITIVA

- Permitiría consolidar, ampliar y fortalecer un proyecto cooperativo de futuro, necesario para atender mejor las necesidades de los socios.
- Mediante una importante mejora cualitativa y cuantitativa de las actividades y servicios desarrollados y de sus costes.

POR TODO ELLO

Los consejos rectores de las cinco cooperativas, después de estudiada y analizada la situación general, individual y conjunta de las mismas y dadas las grandes ventajas que para los socios podrían derivar, elaborarán un convenio previo de fusión, que contemplaría entre otros lo siguiente:

- Fusión de las mencionadas cuatro cooperativas en una nueva Cooperativa agraria de primer grado.
- Reconocer a cada socio de las Cooperativas que se fusionan, como aportación al Capital Social de la nueva, el mismo importe que posee actualmente de acuerdo con el último Balance aprobado. Reconocer a los socios de las cuatro Cooperativas que se extinguen, todos los derechos que vienen señalados en los Estatutos de la nueva Sociedad.
- Fijar el 1 de abril de 2002, como fecha a partir de la cual las operaciones de las Cooperativas que se extinguen habrán de considerarse realizadas a todos los efectos por cuenta de la nueva Cooperativa.