

Parte terceira

**Integración e
asociacionismo**

Capítulo IX: A concentración e integración empresarial

1.- Panorámica xeral da concentración e integración empresarial

1.1.- Un principio cooperativo

Un dos principios cooperativos sinala que para servir mellor os intereses dos socios das cooperativas e da comunidade en xeral, as cooperativas deben colaborar con outras cooperativas a nivel local, nacional e internacional, tendo como meta a realización da unidade de acción dos cooperadores con carácter universal. Este principio de colaboración entre cooperativas, tamén chamado de intercooperación, sinala que os argumentos que xustifican a asociación entre persoas físicas tamén xustifican o asociacionismo entre cooperativas.

Trátase de convencer a todas as partes implicadas da necesidade mutua, mediante a creación de servizos conxuntos e a difusión de produtos orixinais a menores prezos que pretenden mellorar os servizos aos consumidores tanto no seu país como noutros países. Este principio lógrase mediante diferentes alternativas: desde simples acordos de reciprocidade ata a creación de servizos e instrumentos empresariais conxuntos.

Finalmente, a intercooperación non só afecta ás entidades cooperativas do mesmo sector de actividade. Este principio afecta ás cooperativas de diferentes sectores de actividade que poden así conformarse como formas eficaces e mobilizadoras transcendendo o papel de simples formas de resistencia aos cambios da economía e do mercado.

1.2.- Formas de concentración e integración empresarial no ámbito cooperativo

Hai multitude de fórmulas xurídicas e organizativas para levar a cabo a colaboración e a concentración empresarial. De xeito resumido apuntamos as tradicionalmente máis usadas no ámbito cooperativo:

- 1º.- A sinatura de convenios de colaboración e outros documentos de compromiso é a forma menos comprometida, e por tanto menos eficaz no ámbito empresarial, pero pode ser útil para iniciar os procesos de intercooperación.
- 2º.- As fusionés ou absorcións realízanse maioritariamente con cooperativas da mesma clase aínda que poden ser entre cooperativas de diferentes sectores de actividade.
- 3º.- A creación dunha cooperativa de segundo grao formada por dúas ou máis cooperativas de primeiro grao.
- 4º.- As agrupacións de interese económico feitas entre cooperativas para unha actividade concreta.
- 5º.- As sociedades anónimas de capital maioritario en propiedade de cooperativas.
- 6º.- As sociedades de responsabilidade limitada con participacións maioritarias en propiedade de cooperativas.
- 7º.- A sociedade cooperativa europea formada por cooperativas que pertencen a máis dun país da Unión Europea.

1.3.- Unha tendencia do contorno e unha necesidade empresarial

O crecemento dos medios propios ten un límite. Todas as empresas, tamén as cooperativas, practican de forma progresiva o intercambio de saberes e de técnicas en todas as actividades, de xeito que establecen cooperación estreitas, máis definidas, con obxectivos máis precisos, dando lugar á concentración de cooperativas ou sociedades mercantís propiedade de cooperativas.

Na maioría dos casos preténdese dar resposta a unha preocupación estratéxica creando certo liderado, concentrando os medios dispoñíbeis, evitando o crecemento constante de forma illada dos fondos propios, reducindo os custos, incrementando a capacidade e a flexibilidade nas xestións... A necesidade de innovar tamén empurra aos organismos e ás empresas da economía social a agrupar as súas forzas.

Pero a fusión, integración e/ou concentración empresarial son accións que teñen unha especial actualidade no mundo empresarial, sexa cal sexa a súa fórmula xurídica, e detéctanse nos sectores máis dinámicos da economía (entidades financeiras, entidades de seguros, compañías enerxéticas,...). A necesidade da concentración empresarial das cooperativas, non é tanto por cumprir cun principio, senón que está máis vinculado coa finalidade de lograr outros obxectivos básicos para a supervivencia das entidades:

- 1º.- En moitos casos a concentración empresarial vai achegar a posibilidade dunha administración e unha xestión profesional inalcanzábel individualmente.

- 2º.- A concentración, na maioría dos casos, posibilita uns maiores niveis de produtividade e maiores niveis de eficacia empresarial e profesional dos socios e das propias cooperativas individualmente.
- 3º.- A concentración vai posibilitar afrontar mercados máis competitivos e máis selectivos que individualmente non é posíbel acadar.
- 4º.- A concentración en xeral vai favorecer o funcionamento económico da empresa, sen impedir o carácter persoal das entidades cooperativas.

Na maioría dos sectores, especialmente no sector agrario, as cooperativas comparten uns obxectivos empresariais para acadar nos vindeiros anos:

- 1º.- Incrementar a dimensión económica e social para mellorar a súa capacidade de negociación e rendibilizar os seus investimentos.
- 2º.- Adaptar constantemente a súa oferta de produtos e servizos ás novas demandas emerxentes do mercado.
- 3º.- Racionalizar a produción e adaptar a normativa de calidade e de medioambiente.
- 4º.- Diversificar os produtos e servizos e capturar valor engadido mediante unha maior calidade dos produtos e unha mellora dos procesos.

A gran maioría das cooperativas pretenden incrementar a dimensión social ou económica e neste obxectivo a intercooperación é fundamental. Neste camiño pola dimensión, as cooperativas non deben ser competidoras, senón aliadas, evitando caer en localismos e personalismos prexudiciais para calquera desenvolvemento empresarial. É fundamental que as cooperativas comprendan que entre elas poden existir alianzas e cooperación máis facilmente que con outros competidores directos. En definitiva, o que non poden facer de xeito individual, poden facelo de xeito colectivo ou cooperativo, de forma que se unha cooperativa está especializada nunha actividade debe confiarse nela esa actividade e as outras cooperativas especializarse no mellor de cada unha.

O mercado de calquera tipo de produto e servizo cada día é máis competitivo, o que produce en moitos sectores alta redución de operadores, cada día dun maior tamaño. Por iso, os pequenos produtores e os traballadores autónomos teñen que asociarse para gañar poder de negociación fronte a provedores e clientes. Cada día que pasa é necesario acometer investimentos que precisan economías de escala para poder ser viábeis, e necesítase diferenciar as producións e garantir a calidade dos produtos e dos procesos produtivos cos que se obteñen estes.

No mercado só quedarán aquelas empresas e cooperativas que sexan eficientes, as máis preparadas e as que contan coas mellores estruturas de produción, as que aproveiten axeitadamente todas as oportunidades de mercado e que saiban adaptarse a estes cambios.

Se para calquera empresa o capital humano é o mellor activo da empresa, para unha cooperativa, que é unha sociedade baseada nas persoas, esta afirmación é moito máis contundente. Por iso, para iniciar calquera proceso de colaboración entre cooperativas a formación dos socios é unha base imprescindible. A formación cooperativa para os distintos compoñentes humanos da entidade e con distintos niveis de detalle é básica para iniciar nas cooperativas os procesos de colaboración e intercooperación con outras entidades semellantes.

2.- A intercooperación en Galicia

No Rexistro de Cooperativas están recollidos aqueles procesos de concentración e intercooperación que se basean na creación de cooperativas de segundo grao. Polo tanto, das oito fórmulas xurídicas para realizar a concentración empresarial e a intercooperación só dispoñemos de datos da intercooperación feita mediante a constitución de cooperativas de segundo grao. (CADRO 1)

CADRO 1: Cooperativas de segundo grao

DENOMINACIÓN	POBOACIÓN	ÁMB.	Nº SOC.	DATA C.
COOP. AGR. PROV. DA CORUÑA	ARTEIXO	AUT.	85	29/03/80
AGROP. DE LUGO	BALEIRA	AUT.	89	09/10/80
INGACOOOP	CURTIS	AUT.	2	12/02/95
CECONOR	FERROL	AUT.	8	27/01/00
XUNCOGA	LALIN	AUT.	8	18/05/99
COOPER. ORENSANAS	OURENSE	AUT.	18	08/03/90
SERVICIOS DE FRIO DE RIVEIRA	RIBEIRA	AUT.	4	24/10/84
HORTA DE GALICIA	SANTIAGO	AUT.	9	17/02/94
COOP LÁCTEAS DE GAL.	SANTIAGO	AUT.	16	20/05/91
ARTESÁNS GANDEIROS	SANTIAGO	AUT.	4	26/09/96
COOP. REUNIDAS DE S.	SARRIA	PROV.	10	18/12/89
CECOOP	SILLEDA	AUT.	13	23/12/92

Fonte: Elaboración propia con datos do Rexistro.

A Cooperativa Agraria Provincial da Coruña, antiga UTECO da Coruña foi a entidade que puxo en marcha a Central Leiteira LEYMA. A actividade actual considérase moi reducida, aínda que posúe un importante paquete de accións de EBRO-PULEVA pola venda do Grupo Lácteo Galego. Neste momento, das 85 cooperativas constituíntes permanecen activas ao redor de 20.

A Agropecuaria de Lugo, antiga UTECO de Lugo, é unha cooperativa que se desprende dos principais activos (fábrica de pensos) integrando estes ao Grupo COREN. No día de hoxe estímase en cinco as súas cooperativas socias.

Ingacoop é unha cooperativa formada polas cooperativas Central de Frades e Cova de Vales, ambas as dúas da provincia da Coruña. Foi constituída para a prestación de servizos técnicos e de asesoramento e xestión a ambas as dúas entidades.

Ceconor é unha cooperativa formada por pequenas cooperativas de Ferrolterra coa finalidade de racionalizar e centralizar as súas compras.

Xuncoga é unha cooperativa formada por sociedades da Comarca de Lalín, e ten por finalidade a prestación de servizos técnicos aos gandeiros das cooperativas de primeiro grao e o abastecemento de materias primas para alimentación animal.

Cooperativas Orensanas (COREN), antiga UTECO de Ourense, está centrada en case todos os sectores gandeiros e de servizos aos mesmos, sobre todo nas producións gandeiras intensivas. Ten unha actividade económica moi elevada, sendo o primeiro grupo agroalimentario galego, un dos máis importantes de España e o primeiro grupo cooperativo agroalimentario do Estado.

Horta de Galicia, formada por cooperativas de horta de toda Galicia, ten por finalidade a centralización da comercialización dos produtos de horta. Está formada por pequenas cooperativas de horta da Coruña, Ourense e Pontevedra.

Cooperativas Lácteas de Galicia, constituída por cooperativas para comercializar leite conxuntamente, participaron coa Cooperativa Agraria Provincial da Coruña no Grupo Lácteo de Galicia. Teñen accións de EBRO-PULEVA pero, ao non lograrse os obxectivos empresariais, o número de socios iniciais foi reducíndose. Dispoñen dunha queixería e seguen a comercializar leite conxuntamente.

Artesáns Gandeiros, constituída por cooperativas dedicadas ao vacún, ten por finalidade a comercialización de animais de vacún de carne, fundamentalmente xatos cebados e vacas de desvelle. A maioría das canais comercializadas están acollidas á Identificación Xeográfica Protexida "Ternera Gallega".

Cooperativas Reunidas de Sarria foi constituída por cooperativas desa comarca para centralizar as actividades comerciais de leite. É unha entidade que favoreceu o proceso de concentración en que están inmersas as cooperativas da zona neste momento. Ten pouca actividade, xa que a cooperativa Agroganadera de Sarria, resultado da fusión das actividades lácteas de varias cooperativas, captou gran parte da súa actividade.

Cecoop foi constituída para centralizar as compras de cooperativas gandeiras de vacún. Ten unha traxectoria ascendente, xa que incrementou moito a base social nos últimos anos. Probabelmente sexa en varias clases de input a maior central de compras en insumos para a gandería de vacún de leite de España.

2.1.- Evolución da intercooperación en Galicia

As cooperativas agrarias evolucionan na medida en que as necesidades e as experiencias dos agricultores e gandeiros avanza con vivencias cooperativas. A intercooperación e a concentración cooperativa necesita primeiro que existan cooperativas no territorio con capacidade para avaliar as necesidades de crecemento e desenvolvemento. Neste senso, moitas cooperativas agrarias son entidades novas —a media de idade das rexistradas é de 12,50 anos— e están nun proceso de consolidación como sociedade e como empresa. Os mesmos socios están percibindo inicialmente os beneficios de seren socios da entidade e non se propoñen, nalgúns casos e polo momento, obxectivos de maior crecemento e maior dimensión. Non obstante, moitas cooperativas xa son conscientes da necesidade de concentrarse, de medrar e desenvolver máis as súas potencialidades conxuntamente con outras entidades con semellantes inquiredanzas.

A Lei de cooperativas de 1942 obrigaba ás cooperativas agrarias a integrarse nun sistema oficial empresarial e representativo que eran as UTECOs. Eran provinciais e agrupaban todas as cooperativas agrarias para os efectos da súa representación oficial e para algunhas actividades empresariais, sobre todo as vinculadas cos abastecementos e insumos dos agricultores. Durante esta etapa, as cooperativas apenas tiñan liberdade empresarial para a toma de decisións

Coa apertura política e cos seguintes cambios lexislativos, as UTECOs deixaron, pouco a pouco, de ter esa ascendencia sobre as cooperativas agrarias que tiñan vinculadas. O cambio normativo obrigounas a optar pola representación das cooperativas ou pola actividade empresarial. Todas as UTECOs con sede en Galicia optaron por centrárense en impulsar a actividade empresarial.

A obrigatoriedade de afiliación e concentración xerou opinións, sentimentos e obxectivos contrarios na maioría das pequenas cooperativas agrarias existentes en Galicia. As cooperativas creadas nos anos setenta desexaban atender o despegue da maioría das explotacións agrarias e gandeiras, e o seu crecemento e implantación empresarial era a principal preocupación e obxectivo dos directivos.

No resto da clases de cooperativas, nestes anos aparecen os primeiros modelos de empresas que se van desenvolver nos anos posteriores. Por tanto, para os efectos de concentración empresarial, estamos nos inicios das empresas cooperativas e resultaba impensábel para elas calquera outro obxectivo que non fose o de demostrar que podían funcionar e ser viábeis nunha economía aberta e competitiva.

Foi unha década de gran creación de cooperativas. Constituíronse moitas cooperativas agrarias a partir da asociación de gandeiros, ou incluso de simples iniciativas de persoas influíntes: curas, mestres e os técnicos do chamado Servicio de Extensión Agraria.

As cooperativas de traballo asociado do sector téxtil espallábanse pola Comunidade Autónoma ao empuxe do crecemento das industrias téxtiles de Galicia. A crise industrial favoreceu a aparición de cooperativas de traballo asociado en sectores diversos. Por último, as cooperativas do mar de Ribeira constitúen Servicios de Frío de Riveira para complementar as actividades das catro cooperativas constituíntes.

Estamos ante unha década de constitución de moitas cooperativas, das cales algunhas fracasaron. Foi a década explosiva no sector leiteiro con crecementos de produción moi importantes por moitas comarcas da Galicia interior.

Nesta década apenas existen concentracións empresariais no mundo cooperativo, pero comeza a existir a necesidade de relacionarse entre as cooperativas, para coñecerse, intercambiar información, ver de mellorar a xestión, e buscar vías de colaboración e relación. Os feitos que mellor indican estes pasos son os seguintes:

- 1º.- Varias cooperativas gandeiras (do sector lácteo e da fabricación de pensos) interéсанse pola compra conxunta do gran matadoiro Mafriesa. Mantiveron multitude de reunións e contactos coa administración que era propietaria das instalacións. Estas xestións non logran o obxectivo, pero permiten ás cooperativas agrarias coñecerse.
- 2º.- Un grupo importante de cooperativas que fabrican penso para alimentación animal comezan a reunirse regularmente para intercambiar información de prezos, calidade e provedores. Posteriormente, a Cooperativa Agraria Provincial da Coruña comeza a centralizar as compras; máis adiante a cooperativa Os Irmandiños realiza esta tarefa durante moitos anos.
- 3º.- Dado que moitas fábricas de pensos comezan a quedarse pequenas, xorde o proxecto de crear unha fábrica conxunta para un grupo grande de cooperativas. Existiu un anteproxecto, pero os diferentes niveis de amortización das fábricas e a falta de confianza non posibilitou que a concentración chegase a bo fin.
- 4º.- Cara a finais dos oitenta, moitas cooperativas desexan manter vínculos de relación máis constantes, e xorden varias iniciativas de crear asociacións de cooperativas no ámbito das agrarias. Nesa mesma época, créanse varias asociacións nas agrarias e unha en traballo asociado. Estas asociacións fomentan as interrelacións entre as cooperativas de cada clase.
- 5º.- A finais dos oitenta, e ante a crise dunha industria láctea, vólvese debater a posibilidade da compra desta industria por un grupo de cooperativas do sector lácteo.

Nos anos noventa xa xorden multitude de iniciativas tendentes a fomentar a intercooperación e a concentración empresarial. Estas iniciativas xorden basicamente nas cooperativas agrarias e, a semeianza doutras comunidades autónomas, xérase un debate para a constitución de cooperativas de

segundo grao de carácter sectorial. Impulsadas pola Unión de Cooperativas AGACA e as administracións xorden a maioría das novas cooperativas agrarias de segundo grao: Cooperativas Reunidas de Sarria, Ingacoop, Ceconor, Xuncoga, Horta de Galicia, Cooperativas Lácteas de Galicia, Cecoop e Artesáns Gandeiros.

Non só xurdiron estas cooperativas, senón que houbo outros proxectos que se levaron a cabo e outros que fracasaron en agrupacións con características menos integradoras e comprometidas. Os casos máis destacados foron:

- 1º.- Abogasa: sociedade mercantil impulsada dende a Unión de Cooperativas AGACA que tiña por finalidade abordar o abastecemento de fertilizantes para as cooperativas gandeiras. O proxecto tiña por finalidade o investimento nunha Planta de Blending de fertilizantes, para a realización das mesturas máis apropiadas para os campos galegos.
- 2º.- Blancos y Tintos de Galicia, A.I.E.: agrupación de interese económico formado por varias cooperativas de viño socias da Unión de Cooperativas AGACA cuxa finalidade era realizar fóra de Galicia promocións en puntos de venda, restaurantes e tendas especializadas de viños de cooperativas galegas. Neste intre está inactiva, pero pode reactivarse.
- 3º.- COCEGA: cooperativa de segundo grao formada por pequenas cooperativas do norte da provincia de Pontevedra. A falta de líderes convencidos e o reducido tamaño das cooperativas provocou o fracaso do proxecto.
- 4º.- O Grupo Lácteo Galego: foi unha sociedade mercantil creada por dúas cooperativas de segundo grao (Cooperativa Agraria Provincial da Coruña e Cooperativas Lácteas de Galicia (Colaga). O Grupo representaba o gran salto das cooperativas do sector lácteo cara a unha maior presenza na transformación e comercialización do leite dos gandeiros socios de cooperativas. Non obstante a falta de capitalización da sociedade fixo inviábel a débeda xerada pola compra dunha grande industria láctea estatal, Lactaria Española, que estaba a xerar importantes perdas, e as cooperativas venderon a súa participación a Puleva.

Tras o fracaso do Grupo Lácteo Galego as pequenas e medianas cooperativas non volveron avaliar unha concentración empresarial de tan amplo efecto como o pretendido polo referido proxecto. A tendencia recente é a realizar concentracións empresariais mediante a fusión de entidades de primeiro grao. Nesta tendencia hai un recoñecemento implícito da falta de capacidade das cooperativas de segundo grao para comprometeren ás de primeiro que as conforman.

- 5º.- Descovi: cooperativa téxtil de segundo grao situada en Vigo que estaba constituída por Descor-Vigo e Cootevi, dúas cooperativas de dimensión semellante e de contrastada calidade na produción téxtil. A experiencia de Descovi ten, por unha banda, o valor de ser pioneira no cooperativismo de traballo asociado téxtil galego e pola outra o de ser o primeiro (e único) intento de

escapar da dependencia das grandes empresas clientes a través da produción de marca propia e produtos non estacionais (a estacionalidade era naquel intre un dos grandes inconvenientes aos que se enfrontaban as dúas cooperativas fundadoras).

A escasa dimensión empresarial e a falta de compromiso das socias para manter unha estrutura comercial capaz de dar saída á produción (a pesar diso, os poucos contactos realizados con clientes potenciais tiveron resultados moi satisfactorios), foron determinantes no fracaso da experiencia que, non obstante, amosa estratexias clave para o desenvolvemento do sector que outras cooperativas deberían valorar.

Nos últimos anos, as cooperativas ven reducir fortemente o número de socios activos polo grande abandono que se está a producir nalgunhas producións agrarias típicas de Galicia coma o lácteo. Por outra banda, os socios incrementan fortemente o tamaño das súas explotacións e os máis mozos queren participar en cooperativas competitivas.

Xorden procesos de concentración mediante fusións por absorción de pequenas cooperativas con escasa actividade empresarial e en proceso de peche, que son absorbidas por outras moito máis grandes e dinámicas. Estes casos foron numerosos, xa que moitas cooperativas animáronse polas axudas, fomento e promoción que realiza a Consellería de Política Agroalimentaria e Desenvolvemento Rural. Ao mesmo tempo, outros procesos de fusión están precedidos pola constitución dunha cooperativa de segundo grao, posteriormente a de segundo grao absorbe ás de primeiro grao e termina converténdose en cooperativa de primeiro grao. Este foi o camiño percorrido por Coreber, e que posteriormente seguiu Planmiño.

Con Icos procédese á primeira fusión entre cooperativas con certo desenvolvemento empresarial e profesional e en condicións, dúas delas, moi parellas. Nestas mesmas condicións toma impulso Agris que é o resultado da fusión de tres cooperativas luguesas moi parellas en relación a medios, socios e capacidades. A finais de outubro de 2003, Agris xa ten corpo definitivo pois as asembleas xerais das tres cooperativas xa teñen aprobado o proxecto de fusión.

En condicións moi semellantes atópase en negociación varios proxectos de fusión de ámbito comarcal de cooperativas gandeiras. É moi probábel que nos vindeiros anos os procesos de fusión sigan incrementándose, dando lugar a cooperativas de maior tamaño empresarial.

3.- O grao de concentración empresarial no movemento cooperativo en Galicia

Na Unión Europea existen máis de corenta cooperativas cun volume de facturación superior a mil millóns de euros, e dentro deste grupo de cabeza non existe un só grupo cooperativo de España: o grao de concentración empresarial no movemento cooperativo de España e Galicia é moi baixo en compa-

ranza coas cooperativas do norte da Unión Europea, fundamentalmente Dinamarca, Países Baixos, Alemaña, Irlanda, Francia e Finlandia.

Non ocorre o mesmo no cooperativismo de traballo asociado, onde un dos grupos empresariais máis fortes e puxantes é a Corporación Cooperativa Mondragón que aglutina a pequenas e medianas cooperativas localizadas no País Vasco. En relación ás cooperativas de consumo, os maiores grupos empresariais están localizados por tradición en Francia, onde o cooperativismo de consumo tivo unha puxanza fóra do normal.

En Dinamarca e Irlanda teñen moita presenza empresarial as cooperativas con actividade no sector pesqueiro. A maior cooperativa da Unión Europea por volume de facturación é Osuuskuunta Metsäliito de Finlandia dedicada ao sector forestal, cunha facturación de preto de 6 mil millóns de euros, unha cota de mercado do 33% do sector en Finlandia, con máis de 60.000 socios, e 21.400 empregados. Por último, entre os maiores bancos da Unión Europea atópanse varias cooperativas de crédito, con grande implantación en Francia, Países Baixos e Alemaña.

A ducia de cooperativas de segundo grao de Galicia teñen unha facturación estimada de 817 millóns de euros, agrupan 117 cooperativas de primeiro grao e un número indeterminado de sociedades mercantís, e contan con varios miles de socios agricultores e gandeiros¹. O Grupo COREN é a concentración maior, seguida de lonxe por Cooperativas Lácteas de Galicia e Cecoop.

É habitual a utilización de sociedades mercantís participadas por cooperativas para operar e incrementar o tamaño do grupo empresarial. O caso máis salientábel represéntao o Grupo COREN que dispón do seguinte conxunto de sociedades²:

- 1.- COREN: a cooperativa de segundo grao, matriz do Grupo.
- 2.- 14 cooperativas de primeiro grao con vinculación plena.
- 3.- 9 sociedades mercantís que operan no ámbito comercial: COREN Grill, delegacións en cidades, delegacións no estranxeiro,...
- 4.- 3 sociedades mercantís que operan no ámbito industrial: Frigolouro, s.a. e Nova Frigsa, s.a. e Coren Agroindustrial, s.a.
- 5.- 2 sociedades mercantís de servizos: Sumicor e Sergal.

1 AGACA, segundo datos facilitados polas propias cooperativas.

2 Datos subministrados por COREN.

É moi destacábel a política de investimentos e de incremento de tamaño desenvolvida por tres cooperativas de viño de Galicia. As dúas grandes adegas cooperativas da D.O. Rías Baixas, Salnesur e Martín Codax, realizaron gran parte dos investimentos iniciais na adega en colaboración cunha sociedade de participación, ou capital risco, pública, chamada Sidega, con participacións ao 50%. Posteriormente Sidega retirouse do capital social das adegas e as cooperativas xa posúen o 100% do capital das sociedades mercantís propietarias delas, dispoñendo de senllas sociedades anónimas unipersonais.

Por outra banda, a Vitivinícola do Ribeiro creou Orvinsa coa finalidade de operar e distribuír viño fóra da Denominación de Orixe Ribeiro. Por razóns semellantes, Hortoflor Dos é propietaria de Ouriflor coa finalidade de operar no mercado portugués, xa que como cooperativa non tiña posibilidades.

Ademais, varias cooperativas de medio tamaño teñen como socios a outras cooperativas ás que subministran materias primas ou prestan servizos. Estas cooperativas de primeiro grao manteñen un tratamento comercial especial para coas de primeiro grao que son socias. Entre outros casos destacados figuran:

- 1º.- Os Irmandiños: varias cooperativas de pequeno, e ata mediano, tamaño da provincia de Lugo son socias de Os Irmandiños que atende basicamente as súas necesidades relacionadas coa alimentación animal, os fertilizantes, servizos de maquinaria, comercialización de xatos, etc. Son cooperativas que non dispoñen de fábrica de pensos.
- 2º.- Feiraco: mantén como socios varias pequenas cooperativas da Coruña e Pontevedra coa finalidade de atender as necesidades de pensos de alimentación animal, fertilizantes ou merca de leite en determinados momentos.
- 3º.- Icos, Xallas,... existen varias cooperativas que manteñen convenios e acordos plasmados de diferentes xeitos con cooperativas que requiren os seus servizos.

O proceso de fusión máis salientábel foi o da constitución de Icos, co que se logrou unha empresa cunha facturación superior aos trinta millos de euros e máis de 800 socios. Agris, en proceso de constitución, suporá unha facturación estimada aos 18 millóns de euros e preto de 400 socios. Pero existen numerosas fusións por absorción de pequenas cooperativas, realizadas por cooperativas de maior tamaño, entre as que destacan as de Lemos, Central de Frades, Coreber, Leiteira Pico Sacro,...

4.- Os resultados da concentración empresarial

En relación ás cooperativas de segundo grao, a vinculación e sentimento de grupo dos socios de base respecto da concentración dependerá da política de compromisos de comunicación existente entre as de primeiro e segundo grao. É moi importante que as cooperativas de segundo grao teñan o compromiso das de primeiro grao en relación á comunicación cos socios. Incluso se o proceso de concentra-

ción é elevado o ideal é que a comunicación cos socios de base se faga coordinadamente entrambas as dúas. Se non é así o sentimento de grupo redúcese ata diluírse na base social.

En relación ás fusiões de cooperativas, estas disfuncións non son posíbeis xa que será o novo órgano de administración o encargado da comunicación e da relación social. Neste tipo de concentración, os problemas sociais poden darse antes de comezar o proceso de fusión e fundamentalmente vinculadas coas diferentes achegas ao capital social; superada esa etapa o órgano de administración debe evitar que xurdan. Finalmente, o novo órgano de administración debe procurar evitar afastarse da base social dado o incremento do número de socios, polo que deberá habilitar novos sistemas de relación con eles.

Novamente as cooperativas de segundo grao mostran máis problemas para abordar os problemas organizativos, dada a existencia de diferentes órganos de administración que nalgún momento poden manter importantes diferenzas de criterio, salvo que existan elevados graos de compromiso entre as cooperativas de base e a de segundo grao.

Nas concentracións por fusiões, os resultados organizativos están marcados fundamentalmente polos problemas de adecuación de estilos de xestión e dos traballadores á nova sociedade. É probábel que sexa necesario realizar pactos cos traballadores tras o proceso de fusión para equiparar todos os recursos humanos que proceden das cooperativas fusionadas. En todo caso na primeira etapa da fusión débese realizar un grande esforzo por superar todas as dificultades.

Por calquera dos sistemas, os resultados económicos da concentración empresarial son claramente positivos e os beneficiarios son os propios socios que dispoñen de máis e mellores servizos e a calidade e prezos máis competitivos.

A operatividade comercial mellora significativamente e a evolución empresarial convértese en claramente positiva para a entidade resultante. Considérase que as economías de escala e o incremento da capacidade empresarial só poden xerar un beneficio para a entidade.

Pese a todos estes aspectos positivos, só se pode falar de procesos de integración no caso do cooperativismo agrario, posto que noutros ámbitos aínda non se albisca o fenómeno da concentración empresarial. Neste senso, preocupa especialmente o reducido número de procesos de concentración empresarial nas cooperativas de traballo asociado.

As cooperativas son sociedades abertas cunha base social influenzábel dende o exterior da entidade. Os procesos de concentración empresarial poden desatar localismos, partidismos e personalismos que trunquen a iniciativa pouco antes de nacer. Por tanto, é desexábel que exista unha estratexia de todo o país que apoie aos socios das cooperativas a unirse máis e a fortalecerse empresarialmente. Se os socios saben que os grupos sociais cos que se relacionan aproban esta estratexia de concentración será máis fácil alcanzar os consensos necesarios. Nese sentido sería desexábel que xurdira un ambiente favorábel a estes procesos nos concellos, nas organizacións empresariais, nos sindicatos de

clase, nas organizacións profesionais agrarias, en todas as administracións e en todos os centros de influenza.

Por outra banda, para que un proceso de concentración teña éxito é imprescindible a presenza dun intermediario externo ás cooperativas inmersas no proceso, que medie entre as partes, coñeza os directivos das cooperativas en profundidade, coñeza a lexislación sobre cooperativas e os pasos dun proceso de concentración empresarial. Alguén debe xestionar todo o proceso e conducilo de xeito pactado entre todas as partes ao ritmo e na dirección axeitada, construíndo e desenvolvendo a confianza mediante o diálogo e o pacto, fixando o calendario de traballo coas súas respectivas modificacións durante o proceso segundo o ritmo de compromisos acadados, coordinando a elaboración da información pertinente destinada aos socios no momento oportuno e do xeito adecuado, colaborando para establecer os obxectivos reais e alcanzábeis, e apoiando ao novo consello reitor no período posterior ao proceso de concentración.

O primeiro que debe facer o intermediario externo é identificar e cuantificar os beneficios dunha concentración empresarial, ben mediante fusión, mediante cooperativas de segundo grao ou mediante calquera outro sistema, e que todos valoren a súa importancia. Chegar a establecer nun estudo quen van ser os beneficiarios da concentración, e canto de realista son os beneficios e o propio proceso. Esta persoa debe traballar sen prásas, xestionando pactos entre as diferentes partes e perfilando todos os apartados do proxecto de concentración.

É importante crear un comité de negociación, coa xente axeitada e de suficiente autoridade, que se reúna coa frecuencia necesaria e que reciba os consellos de asesores económicos, legais e técnicos externos. Tamén resulta importante a análise e avaliación doutras experiencias de concentración.

A experiencia sinala que os beneficios poden ser importantes. A proposta de concentración debe explicar claramente o porqué da operación, os beneficios que reportará, cal será a estrutura organizativa, a xestión, os estatutos e regulamentos internos, as políticas a aplicar, o valor, as perspectivas de futuro, e outros detalles de interese. A continuación apuntamos algúns dos beneficios a avaliar nun proceso de concentración:

- 1º.- Redución de custos.
- 2º.- Eliminación de duplicidades.
- 3º.- Apertura de mercados maiores.
- 4º.- Mellora efectiva dos recursos.
- 5º.- Melloras perspectivas de futuro.

6º.- Mellores ánimos dos socios e da súa visión empresarial.

As posíbeis causas dos fracasos son múltiples e variadas. Situacións de alta dependencia comercial e operativa dunha empresa (un gran cliente ou un gran provedor que domina economicamente á cooperativa) fai que o proceso de concentración poida ser paralizado pola mesma. A falta de confianza entre as cooperativas, ou un tamaño demasiado reducido da concentración resultante tamén dificulta estes procesos. Finalmente, os mecanismos de apoio mediante axudas públicas son necesarios e altamente incentivadores para a realización destes procesos de concentración.