

## PROYECTO DE COOPERATIVA ANDALUZA: ¿UNIÓN O DESUNIÓN?<sup>1</sup>

Antonio López era gerente de Nuestra señora de las Mercedes, una cooperativa creada en Córdoba<sup>2</sup> el año 1961 compuesta por 1800 socios agricultores. Se dedicaba principalmente a la recolección y distribución de aceituna de mesa y desde su creación, había prestado una amplia oferta de servicios a agricultores y consumidores.

En la provincia y zonas limítrofes existían otras ocho cooperativas de primer grado dedicadas principalmente al mismo producto. La primera y la segunda cooperativa por volumen de facturación, se encontraban en la misma localidad cordobesa. El Anexo 1 presenta la producción de cada cooperativa en el año 2011 y la estimación para el año 2012.

A mediados de 2011, los presidentes y los gerentes de los Consejos Rectores de cada una de ellas comenzaron a analizar la posibilidad de crear una alianza entre ellas con el objetivo de poder abordar mercados internacionales con mayores garantías en cuanto a volumen, calidad y precio, así como mayor eficiencia en los servicios que se prestaban a los propios socios. El convencimiento de la necesidad de ganar dimensión para adaptarse a los clientes, empresas regionales, nacionales e internacionales, cada vez más grandes y más competitivas, les llevó a querer constituir una cooperativa de segundo grado que les consolidara. De alcanzarse dicho objetivo, la cooperativa creada les permitiría ser la tercera a nivel nacional en kgs. de aceituna de mesa y la quinta empresa del sector, integrando a más de 3.500 socios.

La cooperativa quedó constituida jurídicamente en julio de 2011.

A partir de esa fecha, se sucedieron 6 meses de reuniones quincenales a las que acudían los gerentes (de aquellas cooperativas que tenían gerentes) y los presidentes de las mismas. Al carecer de sede permanente, las reuniones se iban celebrando, de forma rotativa, en cada una de las ubicaciones de las cooperativas.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del San Telmo Business School, España. Preparado por el Profesor Juan Pérez Gálvez y con la colaboración de la Asistente de Investigación Dña. Macarena Selva Morán para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © julio 2016, San Telmo Business School. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

<sup>2</sup> La provincia de Córdoba es una de las principales comarcas productoras de aceituna de mesa en Andalucía.

A pesar de que la cooperativa ya estaba constituida, los avances durante ese tiempo no fueron significativos en la puesta en marcha de la actividad comercializadora, primer objetivo por el que se había planteado la integración. Fue por ello que a principios de 2012, Antonio, uno de los principales impulsores y preocupado por el estancamiento del proyecto, decidió contactar con Luis Galván, amigo personal y conocedor del sector. Luis había participado en algunas fusiones de cooperativas por lo que conocía bien cómo solían desarrollarse este tipo de proyectos de integración:

**Antonio:** *“Luis, empiezo a desesperarme. El proyecto tiene mucho recorrido e intentamos avanzar en una idea de futuro pero llevamos un año de reuniones y nunca conseguimos nada. A las reuniones solemos ir dos o tres personas por cooperativa, abrimos muchos puntos de debate pero, como no nos focalizamos en ninguno, al final todo se diluye. Como empecemos otra vez con el ciclo de campaña sin haber avanzado de verdad, el proyecto morirá. Son tantos los asuntos que hay que consolidar, que no llegamos...”*

**Luis:** *“Entiendo lo que me dices y cómo te sientes, una integración no es un proceso sencillo y menos en entidades con la configuración jurídica como las vuestras. Pero me faltan muchos datos para poder ayudarte. Si te apetece, quedamos y me cuentas todo con detalle, seguro que el sentido común nos ayuda”*.

**Antonio:** *“Se me ocurre algo mejor, ¿tendrías disponibilidad para acudir a nuestra próxima reunión? Quizá viviendo en primera persona lo que nos está ocurriendo, te haces una mejor idea”*.

Dicha reunión se fijó para finales de enero de 2012 en una de las cooperativas.

Al llegar a la sala en la que tendría lugar, Luis se encontró a veinticinco personas sentadas alrededor de una gran mesa. Se sentó en una esquina de la misma y estuvo tomando notas de todo cuanto se decía. Pasadas tres horas, la reunión finalizó. Ambos amigos fueron juntos hasta el aparcamiento, donde Luis se despidió de Antonio diciendo: *“voy a ordenar todo lo que he ido apuntando y mañana te llamo, Antonio. Aquí hay mucho por hacer”*.

El Anexo 2 presenta el contenido de aquella reunión, según las notas tomadas por Luis.

### **Tras la reunión**

Tal y como había acordado, Luis llamó por teléfono a Antonio al día siguiente. La conversación que ambos mantuvieron fue la siguiente:

**Luis:** *“Antonio, tenéis entre manos un gran proyecto, con enormes posibilidades, pero ayer detecté algunas dificultades que podrían comprometerlo. En primer lugar, creo que sois demasiados interlocutores y habláis cada uno desde la posición que ocupáis dentro de cada una de vuestras estructuras organizativas. En ese sentido, algunos de los integrantes tienen muy buena voluntad pero, ¿tienen el suficiente respaldo institucional para sacar adelante este proyecto?”*

*Por otro lado, detecto dos velocidades distintas: una correspondería a la planteada por los miembros de los consejos rectores<sup>3</sup> y la otra la vuestra, la de los gerentes, con un ritmo de actuación más rápido y queriendo acelerar demasiado en determinados momentos”.*

**Antonio:** *“Llevas razón, Luis, pero es que lo que nosotros queremos es empezar a vender cuanto antes, a ver movimiento y entradas y salidas de producto, pedidos, clientes, mejoras de ineficiencias, Ya tenemos clientes y no queremos desaprovechar la oportunidad. El mercado está expectante y muy pendiente de nosotros: ¿hasta cuándo nos esperarán? Por otro lado, están los que esperan que este proyecto no llegue a buen fin y sería darles la razón. El mercado es el mercado, tú lo sabes muy bien”.*

**Luis:** *“De acuerdo, los gerentes queréis avanzar lo antes posible pero, ¿tenéis una base sólida? Parece que los presidentes intentan otorgar consistencia al proyecto mientras que vosotros intentáis acelerar todo lo posible. En mi opinión, debéis preguntaros cómo se deben construir los cimientos de esta alianza y quién debe hacerlo. No os centráis únicamente en el fin”.*

**Antonio:** *“Eso va a ser complicado; la idiosincrasia y la historia de cada una de nuestras cooperativas están muy presente en nuestro día a día”.*

**Luis:** *“Lo sé, pero no puede convertirse en el continuo debate de las reuniones. Tenéis que empezar a ordenar los asuntos y a concretar. Por ejemplo, el carácter institucional es un aspecto muy importante: ¿quién debería hacerse cargo? ¿Quién sería el impulsor? Si queréis una unión de cooperativas para alcanzar mayor volumen, ¿de quién es esa responsabilidad? ¿Cómo vais a repartir los encargos y el rol de cada uno de los implicados? Tenéis que pensar que en cada cooperativa hay un consejo rector. ¿Cómo vais a hacer que convivan con el consejo rector que se ha constituido en el nuevo ente?”*

**Antonio:** *“Está claro que debemos tratarlo. Además, hay otra cosa que me preocupa; ahora somos nueve cooperativas y si el proyecto sigue adelante, se podrían incorporar muchas más. Vamos a estar en continua renovación y elección de consejos rectores. ¿Cómo podremos gestionar el crecimiento del proyecto, sobre todo en las fases de creación y consolidación? La lejanía de los socios con el proyecto puede llegar a ser difícil de gestionar. Con la renovación de los cargos de los consejos rectores, puede darse el caso de que una persona que esté representando a una cooperativa, deje de ser interlocutor de un día para otro. Al ser nueve cooperativas, el problema se multiplica. Por tanto, puede que lo que se acuerde en una reunión, se quede sin validez rápidamente”.*

**Luis:** *“Por eso te decía que es crucial crear una base sólida, que sea independiente de las personas que ahora mismo estén presentes. Otro tema: ¿están alineados todos los intereses de los consejos rectores de las cooperativas de primer grado con los socios de éstas?”*

---

<sup>3</sup> Un consejo rector es el órgano de gobierno, representación y gestión de una cooperativa. Es responsable de la aplicación de la ley y de los estatutos sociales de la misma. Asimismo, establece las directrices de la gestión de la cooperativa y representa legalmente a la misma en todas las actuaciones frente a terceros.