



**Asociación Iberoamericana  
de Derecho Cooperativo,  
Mutual y de la Economía  
Social y Solidaria**

1

# **DERECHO COOPERATIVO Y DE LA ECONOMIA SOCIAL Y SOLIDARIA**

## **MODULO 10 COLABORACION INTERSOLIDARIA**

**ALBERTO GARCÍA MÜLLER**

**MÉRIDA, 2.016**

## **UNIDAD XVI. INTEGRACIÓN SOLIDARIA**

93. CONCEPTO DE INTEGRACIÓN

94. LOS ORGANISMOS DE INTEGRACIÓN

95. ENTE NACIONAL SUPERIOR

96. COLABORACION EMPRESARIAL SOLIDARIA

97. FORMAS DE COLABORACIÓN EMPRESARIAL SOLIDARIA

2

## **UNIDAD XVII. CONCENTRACION SOLIDARIA**

98. CONCENTRACION SOLIDARIA

99. FORMAS DE CONCENTRACION

100. GRUPOS SOLIDARIOS

101. TIPOS DE GRUPOS SOLIDARIOS

<b>UNIDAD XVI. INTEGRACIÓN SOLIDARIA</b> .....	6
<b>93. LA INTEGRACIÓN</b> .....	6
ASPECTOS GENERALES .....	6
NORMATIVA APLICABLE.....	16
TIPOS DE ORGANISMOS DE INTEGRACIÓN .....	20
FORMAS DE INTEGRACIÓN .....	23
LA INTEGRACIÓN EN ALGUNAS LEGISLACIONES.....	26
INSTITUCIONES AUXILIARES.....	31
<b>94. LOS ORGANISMOS DE INTEGRACIÓN</b> .....	34
CONCEPTO .....	34
MIEMBROS.....	37
ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS ORGANISMOS DE INTEGRACIÓN .....	38
VOTO DE LAS AFILIADAS.....	42
RÉGIMEN ECONÓMICO .....	46
ATRIBUCIONES Y FUNCIONES DE LOS ORGANISMOS DE INTEGRACIÓN .....	47
CICLO VITAL .....	51
RELACIONES ENTRE LAS EMPRESAS Y EL ORGANISMO DE INTEGRACIÓN.....	54
<b>95. ENTE NACIONAL SUPERIOR</b> .....	63
CONCEPTO .....	63
RÉGIMEN JURÍDICO .....	65
ATRIBUCIONES Y FUNCIONES .....	70
ENTES NACIONALES SUPERIORES EN AMÉRICA LATINA .....	74
<b>96. COLABORACION EMPRESARIAL SOLIDARIA</b> .....	78
ASPECTOS GENERALES .....	78
PARTES.....	79
FUENTES .....	80
RELACIÓN LABORAL .....	81
<b>PRINCIPALES CONTRATOS DE COLABORACIÓN EMPRESARIAL</b> ....	82
COMERCIO COLABORATIVO .....	82
EL CONTRATO DE OUTSOURCING .....	84

ASOCIACIÓN DE COOPERATIVA CON EMPRESA MEDIANTE <i>SPIN OFF</i> .....	87
IMPARTICIÓN.....	88
LEASING O ARRENDAMIENTO FINANCIERO.....	90
FACTORAJE.....	94
<b>97. OTRAS FORMAS DE COLABORACION EMPRESARIAL SOLIDARIA</b>	<b>98</b>
.....	98
EL CONTRATO DE <i>CONFIRMING</i> .....	98
AGENCIA.....	99
DISTRIBUCIÓN .....	102
LICENCIAS .....	106
CONCESIÓN .....	107
FRANQUICIA .....	110
FIDEICOMISO .....	115
FONDO COMÚN DE INVERSIÓN.....	118
<b>UNIDAD XVII. CONCENTRACION SOLIDARIA .....</b>	<b>120</b>
<b>98. CONCENTRACIÓN EMPRESARIAL SOLIDARIA.....</b>	<b>120</b>
ASPECTOS GENERALES .....	120
OBJETO DE LA CONCENTRACIÓN .....	122
PARTICIPANTES.....	124
FORMAS DE CONCENTRACIÓN .....	127
CONDICIONES Y REQUISITOS.....	128
MECANISMOS PARA LA CONCENTRACIÓN DE EMPRESAS.....	131
EFFECTOS DE LA CONCENTRACIÓN.....	133
<b>99. FORMAS DE CONCENTRACIÓN EMPRESARIAL SOLIDARIA .....</b>	<b>137</b>
CONVENIOS DE OPERACIONES EN COMÚN.....	137
ACUERDOS INTERCOOPERATIVOS .....	138
LOS ACUERDOS INTERSOLIDARIOS .....	138
UNIÓN TEMPORAL DE EMPRESAS O " <i>JOINT-VENTURE</i> " .....	146
CONSORCIOS.....	147
CONGLOMERADO COOPERATIVO .....	151
LOS DISTRITOS INDUSTRIALES COOPERATIVOS.....	153
CORPORACIONES .....	154
SOCIEDADES O FONDOS DE GARANTÍA RECÍPROCA .....	155

FORMAS FINANCIERAS .....	160
<b>100. LOS GRUPOS EMPRESARIALES COOPERATIVOS .....</b>	<b>167</b>
EL GRUPO COOPERATIVO .....	167
INTEGRANTES O MIEMBROS DEL GRUPO .....	169
FUENTES .....	171
EL DOCUMENTO CONTRACTUAL .....	172
<b>ELEMENTOS CARACTERÍSTICOS DE LOS GRUPOS .....</b>	<b>176</b>
AUTONOMÍA JURÍDICA .....	176
DIRECCIÓN UNITARIA O UNIFICADA .....	178
EL INTERÉS DE GRUPO .....	180
CONTROL .....	184
PROBLEMAS DE IDENTIDAD .....	185
RÉGIMEN DE RESPONSABILIDAD .....	186
<b>101. TIPOS DE GRUPOS SOLIDARIOS .....</b>	<b>191</b>
GRUPOS REGIONALES .....	191
GRUPOS POR SUBORDINACIÓN .....	192
GRUPOS POR COORDINACIÓN .....	196
CORPORACIÓN MONDRAGÓN .....	202

## UNIDAD XVI. INTEGRACIÓN SOLIDARIA

93. CONCEPTO DE INTEGRACIÓN

94. LOS ORGANISMOS DE INTEGRACIÓN

95. ENTE NACIONAL SUPERIOR

96. COLABORACION EMPRESARIAL SOLIDARIA

97. FORMAS DE COLABORACIÓN EMPRESARIAL SOLIDARIA

6

### 93. LA INTEGRACIÓN

Aspectos generales. Normativa aplicable. Tipos de organismos de integración. Formas de integración. La integración en algunas legislaciones. Instituciones auxiliares

---

#### ASPECTOS GENERALES

##### *Antecedentes<sup>1</sup>*

En 1863 se fundó la cooperativa mayorista inglesa, siendo el primer organismo económico de segundo grado, con las siguientes características fundamentales:

1. Sus miembros son sociedades y no individuos.
2. Cada sociedad contribuye al capital y participa en los votos según el número de sus miembros.
3. La administración está a cargo de un consejo de 16 representantes de las cooperativas asociados, elegidos en asamblea.

En Francia, en 1936 se dictó la Ley Chanal que autorizó la constitución de uniones mixtas de cooperativas agrícolas y de consumo, mecanismo de interrelación entre

---

<sup>1</sup> Balay, 1965

ellas, con el objeto de reducir lo más posible el margen entre los precios de venta de los productos agrícolas a los consumidores y los precios pagados a los productores, asegurando a cada uno una equitativa remuneración.

El XI Congreso de la Alianza Cooperativas Internacional de 1924 (Gante) recomendó el establecimiento de relaciones directas y orgánicas entre las cooperativas de consumo y las cooperativas agrícolas con vistas a unir, dentro de los marcos locales y nacionales, a los consumidores y productores de la ciudad y del campo.

En términos generales, los conceptos que se expresan en este tema son de aplicación también a las mutuales, con la salvedad de que estas no realizan actividades que tengan por destinatario al mercado.

### *Concepto*

La integración constituye el sexto principio cooperativo “Cooperación entre Cooperativas”, formulado por la Alianza Cooperativa Internacional (Declaración de Manchester, 2005) en los siguientes términos: “Las cooperativas sirven más efectivamente a sus asociados y fortalecen al movimiento cooperativo trabajando mancomunadamente a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales. Estas entidades se integran para formar nuevas organizaciones con programas aún mayores, llegando a constituir así una red orgánica de instituciones superiores e inferiores que aseguran el cumplimiento y fin del cooperativismo”.

La integración es una forma de concentración (proceso de vinculación empresarial) en la que intervienen, fundamentalmente, sociedades cooperativas (o empresas solidarias) y que se caracteriza por hacer compatible la autonomía jurídica de los partícipes en el proyecto con la unidad económica del conjunto (Embid y Alfonso, 2013).

La integración se da a través de la coordinación o de la ejecución mancomunada de actividades entre las entidades solidarias, con el fin de alcanzar mayor

eficiencia y mejores ventajas y sociales conjuntas (Ramírez, 1985). Por extensión, hay integración cuando se realizan acuerdos de colaboración entre empresas solidarias y empresas de naturaleza semejante para la consecución de fines comunes.

Anota Martínez Charterina (2012) que ese proceso de solidaridad externa como prolongación de la solidaridad interna viene a poner de manifiesto que se trata de acabar un proceso. Si en la cooperativa las personas cooperan unas con otras hacia un fin común, esa cooperación debe prolongarse entre las cooperativas para alcanzar los fines compartidos del cooperativismo. La solidaridad externa, a base de cooperación entre cooperativas, no es otra cosa, en última instancia, que la continuación de la profundización en la identidad cooperativa a través de los valores y de los principios que la conforman.

*Naturaleza:*

La integración es considerada como un instrumento de crecimiento de las empresas que la promueven: "una superestructura destinada a integrar, auxiliar, programar, en el marco de las necesidades del conjunto, a las partes intervinientes". No tiene sentido, sin recursos o poder de decisión suficiente. Tiene una función superior, de programación y atribuciones para su ejercicio, o capacidad de decisión integral, con los recursos suficientes para ello. Sintetiza e integra los acuerdos parciales y fragmentarios, en un discurso y representación unitaria ante terceros (Rosembuj, 1990).

En este sentido, la fusión se aleja del ámbito de la integración por cuanto la necesaria desaparición de todas, o de todas menos una, de las sociedades que se fusionan; y lo mismo sucede con la escisión, en tanto que afecta el sustrato personal y patrimonial de las sociedades partícipes (Embid y Alfonso, 2013).

Más bien, se trata de lo contrario: la idea misma de las estructuras verticales define sus funciones como subsidiarias de las de sus entidades miembros, es decir, las actividades de las cooperativas de grado superior deben complementar a las de sus afiliadas. La estructura vertical es visualizada a través de una pirámide



en la que todos los niveles deben servir a los intereses de los asociados de base. El mecanismo para asegurar este servicio es que la construcción y el financiamiento de la pirámide provengan de su base (Henry, 2013).

Además de ello, existe una diferencia fundamental entre la cooperación entre cooperativas y las acciones de las empresas propiedad de inversores que utilizan las fusiones y adquisiciones para concentrar la actividad económica, aumentar la cuota de mercado y maximizar la rentabilidad sobre el capital empleado.

Las cooperativas cooperan unas con otras en mercados competitivos a través de cooperativas de segundo grado y de federaciones de cooperativas para conseguir una ventaja cooperativa y crear un bien común para beneficio mutuo. Ciertas legislaciones han comprendido y reconocido esta diferencia, por ejemplo la Ley *Capper-Volstead* de 1922 en los Estados Unidos, que concedió a las cooperativas agrícolas ciertas exenciones respecto a las leyes antimonopolio (ACI, 2015).

### *Etapas<sup>2</sup>*

La integración se construye a través de un proceso creciente de interrelación en el que se destacan tres etapas:

1. Federalización (integración vertical) entendida como el agrupamiento de entidades solidarias para realizar actividades representativas, de intercambio experiencial, defensa, promoción, educación, asistencia técnica, capacitación y divulgación, entre otras.
2. Integración económica (horizontal), como forma de agrupamiento para el intercambio, vía la formación de organismos de organismos de segundo y tercer grado, de orden local o nacional con objetivos específicos.
3. La intercooperación, consistente en la interacción e interdependencia entre múltiples entidades económicas territorialmente identificadas para ordenar los consumos internos, producir economías de escala, acceder a recursos

---

<sup>2</sup> Zabala, 2014

tecnológicos, abrir mercados y mejorar la gestión. La intercooperación se produce cuando se supera la fragmentación económica y se generan los circuitos de interrelación en ámbitos locales, micros regionales y regionales.

### *Cumplimiento de los principios cooperativos en la integración*

Los principios cooperativos en la integración se cumplen de manera particular, a saber:

1. La integración debe ser voluntaria.  
Para la mayoría, se trata de un derecho (libre y voluntario, no automático ni obligatorio) de carácter instrumental de organización del sector y corresponde no a las personas sino a las entidades. Según los principios cooperativos internacionales, no hay duda de que la afiliación a los sistemas cooperativos integrados debería ser voluntaria. Para otros, sin embargo, debiera ser obligatoria porque ello responde totalmente a su naturaleza. Para las cooperativas, dice Eguía (2001) si una persona jurídica en forma voluntaria y libre ha escogido ser cooperativa, solo le queda el camino de la cooperación.
2. Respecto del voto, en los organismos de integración generalmente se adopta el voto proporcional, sea por el número de miembros de las empresas afiliadas, o por el volumen de operaciones realizadas en el ejercicio.
3. En cuanto al cumplimiento de los principios de gestión democrática y de la autonomía e independencia, señala Sánchez Pachón (2011) que la naturaleza específica de la cooperativa pone serios inconvenientes a fórmulas de integración donde una dirección económica externa desplace la necesaria y esencial capacidad de autogestión o donde la estructura resultante de la integración suponga una degeneración del principio democrático, en especial, en los grupos jerárquicos.
4. Para Balay (1965) el punto más complicado es el de arreglo intercooperativo de los precios, pues, por ahora, las cooperativas cuando

realizan negocios una con la otra aceptan los precios vigentes en el mercado; situación que hasta ahora se mantiene igual, salvo casos determinados.

### *Integración obligatoria<sup>3</sup>*

Una cuestión preliminar, es la relativa a si la ley debería obligar a las cooperativas a trabajar de manera conjunta, teniendo en cuenta la necesidad de respetar su autonomía como entidades de derecho privado.

En principio, la obligación de cooperar con otras cooperativas no genera cuestiones con respecto a la autonomía cooperativa (cuarto principio de la ACI). Por el contrario, la cooperación con otras cooperativas es, en algunos casos, la única forma en la que una cooperativa puede ampliarse sin amenazar el control democrático por parte de los socios (como sucedería o podría suceder si la cooperativa ampliara su número de socios).

De hecho, es la propia identidad de una cooperativa la que puede justificar una serie de restricciones de su autonomía necesarias para garantizar aspectos de la identidad diferentes del control de la cooperativa por parte de sus socios.

La intercooperación no sólo debe verse como un elemento esencial de la identidad cooperativa, sino que además, los Principios de la ACI, donde la intercooperación se contempla como una obligación de las cooperativas —desde su incorporación a la Recomendación 193/2002 de la OIT— pueden considerarse jurídicamente vinculantes para los órganos legislativos. De manera que la obligación de cooperar constituye un elemento esencial de la identidad cooperativa que, si se traduce en ley, entraría a formar parte del estatuto jurídico general de una cooperativa, un segmento de su ADN.

---

<sup>3</sup> Fici, 2014

## *Dificultades<sup>4</sup>*

Quizás con mayor preocupación por la naturaleza cooperativa, Parra, 1974, Martínez, 1990 y Moreno, 2001 2014 señalan que las principales dificultades a las que se enfrentan las cooperativas de segundo grado se sintetizan en:

1. Adopción de una democracia delegada.

Nos referimos, a que las sociedades cooperativas de base han de actuar en las sociedades cooperativas de segundo grado a través de representantes elegidos democráticamente. Esta situación puede conllevar un desinterés por parte de los socios al no verse involucrados directamente en la de grado superior.

2. Capacitación técnica de los directivos.

En muchos casos las estructuras de segundo grado no disponen de personal cualificado para una gestión eficaz y eficiente de este tipo social, lo que dificulta el desarrollo e implantación de las mismas.

3. Además de estas dos dificultades no podemos olvidar la presencia del elemento subjetivo, que por lo general ofrece resistencia al cambio. Como señala Vargas (1995) «...aunque parezca paradójico, quizá el principal problema para poner en marcha la estrategia integradora venga del lado de los más interesados en el proyecto: los propios socios».

## *Tipos*

La integración puede ser:

1. Única o múltiple

En el sentido que puede permitirse la existencia de un solo sistema de integración, por ejemplo, una sola Federación o Confederación, o permitirse la existencia de múltiples organismos de integración.

---

<sup>4</sup> Rodríguez-Musa y Torga,

## 2. Endógena

Que puede ser estricta, cuando la participación se reserva solo entre el mismo tipo de empresa solidaria (sólo entre cooperativas, por ejemplo) y amplia, cuando se extiende los sujetos (partícipes) a entidades de economía social y, o de naturaleza semejante.

## 3. Heterogénea

Cuando se permite la participación de sujetos de derecho no mutualistas o solidarios, aunque solamente de manera residual.

El caso es que el recurso a instrumentos no cooperativos puede llegar a resultar necesario cuando la integración tenga una base subjetiva heterogénea, cuando las leyes no permiten el acceso de entidades no cooperativas a las entidades de integración del sector, o en caso de incorporación de nuevos socios pertenecientes a ámbitos territoriales diversos sin provocar un cambio de ley aplicable. En tal caso, destaca la aptitud de la sociedad de responsabilidad limitada (Embid y Alfonso, 2013). Ahora bien, interpretando en sentido amplio el principio de libertad de asociación, se puede pensar que las cooperativas se pueden asociar entre sí o con cualquier otra persona física o jurídica mediante cualquier fórmula que no esté prohibida legalmente (Dávila, 1999).

En tal sentido, Guarín (1993) plantea que se requiere que la legislación permita la existencia de otros tipos empresariales cooperativos, configurados a partir de la asociación entre cooperativas, entre estas y otro de personas jurídicas de similar o parecida naturaleza, bien sea como empresas de grado superior, anexas, adscritas o auxiliares.

## 4. Permanente o transitoria

Según la duración de los convenios celebrados entre empresas solidarias para articular actividades, o de las entidades de grado superior que se constituyan al efecto.

## 5. Con o sin personificación, esto es, si para ello se crea o no una nueva persona jurídica.

## Finalidad y objeto

1. La integración persigue la satisfacción de intereses y necesidades comunes, mediante la unificación de los esfuerzos económico-sociales en interés de un grupo.

Comprende tanto la colaboración para fines económicos, como la colaboración para fines de representación colectiva en el ejercicio de cualquier clase de acciones o defensa de intereses que no sean estrictamente económicos. Aunque, para Iturrioz (2002) la integración tiene por objeto sólo la promoción, coordinación y desarrollo de fines económicos comunes, así como reforzar e integrar la actividad económica de los socios.

2. Igualmente, la prestación de servicios de apoyo a las empresas y organizaciones asociadas. “La cooperativa de segundo grado no podrá llegar a absorber y anular todas las áreas y manifestaciones de actividad propias de cada una de las empresas socias” (Paz, en Nagore, 2000). Afirma Chávez-Gómez (1985) que conforme se asciende en grado en la pirámide de la estructura del movimiento cooperativo, el énfasis será cada vez mayor en la representación y menos en la prestación de servicios: a mayor grado, mayor carácter representativo.
3. Tiene fines complementarios: completar, promover, coordinar, reforzar la actividad de sus afiliadas o del grupo empresarial resultante.
4. Cooperación financiera<sup>5</sup>

En opinión de Schneider (1993) la base o condición *sine qua non* para la autonomía administrativa, económica y política del sector es la autonomía financiera, siendo esa la razón por la cual –dice- es de extrema importancia la conquista de un sistema financiero propio, donde se permita hacer girar y multiplicarse los ahorros generados del propio sistema.

La cooperación financiera entre cooperativas puede proporcionar un suministro crucial de capital. Trabajar en una federación permite a las

---

<sup>5</sup> Fici, 2013

cooperativas más pequeñas conseguir capacidad y recursos, así como compartir las ventajas de la investigación y el desarrollo.

La cooperación financiera entre cooperativas *start-up* o en dificultades con otras de mayor envergadura y bien consolidadas puede ser una vía muy valiosa para la obtención de recursos de capital que sería complicado conseguir de otras fuentes, y para volver a invertir parte de su excedente en la economía cooperativa, en lugar de hacerlo en empresas no cooperativas. En algunos países, las cooperativas han logrado crear fondos solidarios diseñados para generar un depósito conjunto de recursos financieros entre las cooperativas. Mediante estas aplicaciones del 6º principio, las cooperativas nuevas y las de menor dimensión reciben el apoyo financiero y la asistencia técnica que necesitan, al tiempo que las cooperativas de mayor envergadura obtienen la ventaja de ver una rentabilidad social sobre su inversión además de una rentabilidad razonable sobre el capital, cuando proceda, a través de la creciente solidez y diversidad de la economía cooperativa.

### *Forma jurídica*<sup>6</sup>

Por lo que se refiere a sus formas jurídicas, estas entidades podrían ser organizaciones empresariales de tipo cooperativo o no cooperativo (evidentemente, salvo que la ley disponga lo contrario, por ejemplo, prescribiendo una forma jurídica concreta).

A esto hay que añadir el hecho de que es la forma cooperativa la que más garantías ofrece para que la integración cooperativa se produzca sin detrimento de los derechos de los socios de las cooperativas primarias, fundamentalmente a controlar sus cooperativas (primarias).

En este sentido, cabría plantear si la ley debería prescribir que la estructura de integración cooperativa sea en sí misma una cooperativa (secundaria) o, al

---

<sup>6</sup> Fici, 2014

menos, si debe promover la utilización de esta forma jurídica en lugar de otras posibles formas jurídicas.

En realidad, la forma cooperativa parece ser la más adecuada para la integración cooperativa, teniendo en cuenta la identidad concreta de las entidades que se integran. Una cooperativa secundaria (o de segundo grado), de hecho, estaría sujeta a los mismos principios de organización que las cooperativas primarias de las que se compone.

Esto significa que las cooperativas miembro recibirían el mismo trato a la luz del principio «un socio, un voto» y estarían efectivamente facultadas para participar en la gestión de la cooperativa secundaria.

Esto garantiza que la participación en una estructura de integración no se traduzca en una limitación de la «soberanía» de los socios (de las cooperativas primarias) y explica, en última instancia, la razón por la que la forma cooperativa debería ser privilegiada por la ley a la hora de determinar qué formas jurídicas de integración cooperativa se deben o se pueden adoptar.

## NORMATIVA APLICABLE

### *Fuentes:*

#### 1. Legales especiales

Las normas regulatorias de la integración pueden estar expresas en la ley general del sector, en un capítulo específico, o en el Reglamento, aunque generalmente se encuentra muy poca normativa sobre la integración en los textos legales. O que se remita expresamente la regulación de la integración a las normas del Código Civil sobre las asociaciones.

#### 2. Normas de la empresa de primer grado, por analogía

Generalmente la ley hace remisión expresa a las disposiciones de las cooperativas de primer grado, de manera que los organismos de integración se regulen por las mismas normas, en cuanto fuese aplicable. Romero



(2001) considera que, esta remisión no puede entenderse en sentido absoluto.

Son muchas las normas reguladoras de las cooperativas que no pueden tener traducción en el régimen del asociacionismo cooperativo. El régimen de libre adhesión y baja voluntaria, con las posibles restricciones estatutarias, no es aplicable en estado puro; tampoco muchas de las normas sobre régimen económico, balances o retornos cooperativos.

Sostiene el autor que se trata de personas de naturaleza mixta: personas jurídicas de tipo asociativo; tipos híbridos, a caballo entre las cooperativas y las asociaciones, por lo que el régimen supletorio ha de integrarse con una y otra normativa.

Ahora bien, si son las mismas normas que las que se aplican a las empresas de base por analogía, es porque regulan situaciones semejantes o, al menos, parecidas. Sin embargo, habría que tomar en consideración la función y naturaleza de los organismos de integración antes de aplicar mecánicamente disposiciones pensadas para empresas de primer grado.

Tal es el caso de la Ley de Euskadi en la que no se ordena una rígida e inmediata aplicación supletoria de la normativa sobre cooperativas de primer grado. La ley, ante todo, remite a la autorregulación y, en segundo término, advierte que, en caso de silencio estatutario interno, habrá que atender a la función y naturaleza de las cooperativas de segundo grado antes de proyectar mecánicamente sobre estos preceptos pensados sólo para las entidades de nivel primario o básico; las primeras, formadas por personas jurídicas y las de primer grado, generalmente por personas naturales. Además, por su estructura más compleja.

A falta de regulación específica, procederá aplicar supletoriamente la normativa de las entidades de primer grado que constituyan el componente exclusivo o mayoritario de aquellas y, si el cuadro social del ente de grado superior es más heterogéneo, sin predominio de una clase en particular,

habría que acudir subsidiariamente las reglas jurídicas propias de las cooperativas de servicios (Vásquez, 1999).

En todo caso, debe tomarse en cuenta la compatibilidad legal según funciones y naturaleza. En tal virtud, la aplicación de las normas legales diseñadas para empresas de primer grado debe ser hecha de manera no estricta, haciéndola compatible con la naturaleza del organismo de integración, atendiendo más bien a la intención del legislador.

#### *Autorregulación:*

Consiste en la aspiración de que la ley podría remitir al estatuto del organismo de integración el llenado de todas las lagunas existentes en el ordenamiento general, siempre que no contradigan los principios generales de la ley.

En tal sentido, observa Vásquez (2002) que es perfectamente posible y lógico concluir que sea el estatuto de las cooperativas de grado superior los encargados de llenar todas las lagunas existentes en éste ámbito, siempre y cuando se respeten los límites de la autonomía estatutaria, entre los que se podríamos destacar las normas imperativas y el orden público económico.

Sin embargo, para Díaz-Viguri (2010) sería ilusorio pensar que todas las alusiones contenidas en la ley resuelven todos los problemas que se pueden plantear tanto en la constitución como en el régimen de organización y funcionamiento de las cooperativas de segundo grado, lo que, a su vez, nos remite a la especial importancia de la autorregulación estatutaria y del principio de autonomía de la voluntad de esta forma social cooperativa.

En este sentido, como señala Vásquez (2013) la habitual remisión legal a la “regulación de carácter general” establecida en la ley, o directamente, a las normas previstas en la ley para las cooperativas de primer grado, bien de forma inmediata, bien en caso de silencio estatutario o del reglamento de régimen interno, ponen de manifiesto que la autorregulación societaria es un elemento

caracterizador para las entidades de segundo grado, necesario –cuando menos– para perfilar la aplicación de dichas normas.

*Orden de prelación:*

Para algunos, pareciera claro que habría que darle prioridad a los acuerdos o decisiones del organismo de integración frente a las decisiones de las afiliadas, aunque el centro de todo depende de donde se encuentra el poder de decisión, si en las afiliadas o en el organismo.

Para Iturrioz (2002) los organismos de integración se rigen, en primer término, por las normas específicas según su naturaleza (sanitaria, trabajo asociado, servicios, etc.) además de las normas concretas de las de segundo grado, y en segundo término, por la legislación de carácter general recogida en la ley de cooperativas.

En cambio, para Vásquez (2002) primero se aplican los preceptos específicos de la ley y del estatuto quienes son los encargados de llenar las lagunas existentes en el ordenamiento, si bien tales cláusulas deberán ser contrastadas con los principios generales de la ley. Segundo, atendiendo a la estructura subjetiva-sectorial de la entidad; es decir: se acude a la regulación general de la clase de cooperativa que la compone y, de ser varias, a la clase predominante entre sus miembros. Y si el cuadro social fuese muy heterogéneo, sin predominio de una clase en particular, habría que acudir subsidiariamente a las reglas jurídicas propias de las cooperativas de servicios.

En definitiva, pareciese que el orden de prelación adecuado podría ser:

1. Las normas especiales de la ley en materia de integración y las disposiciones del estatuto del organismo de integración.

En este sentido, si la ley contempla la figura del acto cooperativo de integración, es evidente que las actividades que llevan a cabo los organismos de integración con sus afiliadas, se regulan por las disposiciones de la ley y del estatuto sobre el particular.

2. Las normas generales de las cooperativas de primer grado, incluidas las relativas a las distintas clases de cooperativas, que parece que serán de aplicación en la medida en que por la actividad económica desempeñada por la entidad supra-primaria pudiera asimilarse a algunas de las clases de cooperativas de esa concreta clase.
3. Las normas relativas a la clase de cooperativas mayoritarias en el organismo de integración (Cuenca, 2000 y Díaz-Viguri, 2010) de manera de cubrir con ellas las lagunas legales que pudieren surgir, al no estar previstas normas expresas en las anteriores fuentes normativas.

De cualquier forma, no es posible obviar el papel fundamental de la autorregulación estatutaria que permitirá una configuración de la sociedad adaptada a las concretas necesidades y funciones previstas por los socios, aunque siempre con el respeto debido a las normas imperativas y a los principios cooperativos. (Moreno, 2000).

## TIPOS DE ORGANISMOS DE INTEGRACIÓN

### *Sistema:*

Zabala (2012) considera que desde el punto de vista sociológico se puede diferenciar la integración como integración subjetiva –relacionada estrictamente con el carácter de cooperativa y sus condiciones particulares de existencia como ente jurídico diferenciado y especial- e integración objetiva, relacionada con la intervención de la cooperativa en la vida económica, afectada por las racionalidades propias de todo fenómeno económico.

Por lo demás, los tipos de organismos de integración que pueda haber puede estar determinado en la ley o dejarlo librado a lo que establezca el sector. De esta forma, se puede constituir el tipo de organismo que se considere más conveniente. En todo caso puede ser un sistema de integración por objetivos, por ámbito espacial, por organismos e integración por grado.

## *Integración gremial*

### 1. Federaciones:

Son los organismos de integración de segundo grado que asocian a empresas de igual objeto, especie o tipo, a escala nacional, con fines prioritarios de representación gremial y defensa de sus intereses comunes. Como señala Rosembuj (1986) la federación ha sido la vía natural o cauce histórico del desarrollo cooperativo, de asociarse con otras cooperativas para fortalecerse sin perder autonomía de decisión y libertad de voluntad. Ahora bien, aunque por lo general las federaciones no han generado vínculos económicos suficientemente fuertes entre las empresas asociadas, hay casos en los que se han utilizado para construir grupos con un elevado grado de descentralización, en los que el poder de decisión y de control va de abajo a arriba y la organización global está basada en el principio de subsidiariedad: en primer lugar se hacen cargo de la actividad las empresas, y lo que no pueda ser satisfecho por éstas lo será por las estructuras federativas (Moreno, 2000).

### 2. Confederaciones

Son organismos de integración de tercer grado, constituidos por federaciones, cuya misión es la defensa de los intereses del conjunto de sus asociadas, a nivel nacional.

### 3. Uniones

Son entidades cooperativas de segundo grado constituidas por cooperativas de primer grado de distinta especie, para la consecución de fines económicos de representación y defensa, culturales, etc.

### 4. Centrales regionales

Organismos de segundo grado que integran las entidades cooperativas o mutuales de cualquier tipo de una zona geográfica determinada.

### 5. Ligas o asociaciones

Entidades no cooperativas, constituidas por entidades cooperativas, asociaciones de otro tipo e individuos, con fines no económicos, aunque

también han recibido estas denominaciones las entidades de segundo grado.

### *Integración educativa*

Se materializa en los centros de educación son las instituciones dedicadas a la educación, adiestramiento, capacitación e investigación sobre asuntos del cooperativismo y de la economía solidaria. Pueden funcionar en colaboración con los centros públicos o privados de educación.

### *Integración de carácter económico*

Generalmente, a través de centrales que son los organismos de integración que acogen a empresas de igual tipo, o a empresas de una zona determinada, y que tienen por objetivo efectuar operaciones económicas en común.

Las centrales no son fórmulas jurídicas en sí mismas sino que, a través de contratos, las empresas se unen para desarrollar actividades en común relacionadas con la compra o la venta y bajo una misma dirección. Sus características dependen de la forma jurídica que adquieran esas entidades. Pueden desarrollarse como cooperativas que reúnan las secciones de suministros de las cooperativas; o como cooperativas de segundo grado que sean las encargadas de centralizar las producciones y su colocación en el mercado; a través de sociedades instrumentales, generalmente, sociedades anónimas; uniones temporales de empresas, etc. (Bel Durán, 1997).

Pueden ser:

#### 1. Centrales de compras:

Son entidades que centralizan bajo una única dirección la adquisición de materias primas y demás factores necesarios para llevar a cabo el proceso productivo y para ejercer influencia sobre los precios de compra establecidos por los proveedores.

## 2. Centrales de ventas:

Bajo una misma dirección, son entidades de comercialización conjunta, siendo sus cometidos: la realización de campañas de publicidad en cooperación; la normalización de los productos; la unificación de los precios; la prospección y búsqueda de nuevos mercados, etc. Tienen por objetivos obtener las mejores condiciones de compra de materias primas; ejercer cierto poder de monopolio sobre los proveedores/consumidores; reducir costes fijos al compartir instalaciones y equipos; unificar los precios en el ámbito de su actuación; reducir la competencia.

## 3. Comités de compra

Según Périus (2001) los comités de compras en que un grupo de empresas, con intereses y necesidades comunes, se reúnen y firman un protocolo en el que se comprometen a comprar por intermedio del comité, al cual encaminan sus encomiendas. Con las informaciones sobre las necesidades de cada una de las cooperativas, el comité –que pasa a ser una especie de escritorio común, monta una planilla general de encomiendas y llama a un concurso entre los abastecedores. La escogencia recae sobre aquella que ofrece mejor precio, mejores plazos de entrega y de pago y mejores locales de entrega de la mercancía. La entrega de facturas es individualizada para cada cooperativa.

## FORMAS DE INTEGRACIÓN

Para Périus (2001) la integración en el campo cooperativo se da de cuatro formas:

### 1. Empresarial,

Por la cual hay absorción o incorporación del patrimonio de cooperativas (fusión). Sin embargo, Sánchez-Pachón, 2011) observa que la fusión constituye el polo opuesto de la integración porque provoca la concentración en la unidad, mientras que la integración requiere la pervivencia de las sociedades partícipes, la concentración en la pluralidad.

2. Asociativa:  
Las cooperativas se asocian entre sí, obteniendo matrículas como personas jurídicas.
3. Sistémica,  
Por la constitución de centrales, federaciones y confederaciones de cooperativas.
4. Operacional:  
Por medio de la integración de esfuerzos y de operaciones, sin unir patrimonio, que se presenta por la integración de servicios contables, comerciales, de auditoría o de consultoría, y por la organización de comités, de compra o de pools de venta.

Para Zubiaur (1970) la integración puede ser:

1. Horizontal, cuando se agrupan en una entidad de grado superior todas las entidades de una región determinada, con funciones de representación gremial, de educación, promoción y difusión, sin perjuicio de realizar algunas funciones de carácter económico.
2. Vertical, cuando se reúnen los esfuerzos de todas las entidades de una misma especialidad, con funciones económicas y representativas.

### *Integración por grado<sup>7</sup>*

Por grado se entiende la posición que ocupa una empresa dentro del sector. Se habla de grados para indicar el nivel que ocupa cada uno de los componentes del sector en su sistema organizativo. El concepto de grado, es una instancia por la cual se debe ineludiblemente pasar para llegar a otras instancias superiores.

Estas instancias están formadas por grupos de personas (asamblea) que deberán decidir cualquier resolución de abajo hacia arriba, es decir, las primeras instancias deciden primero y luego las segundas y así sucesivamente.

---

<sup>7</sup> Esteller, 1969



Pueden ser:

1. De primer grado:

La persona jurídica sin fines de lucro compuesta por personas físicas, hecho que las caracteriza. Estas personas físicas reunidas en asamblea constituyen una primera instancia (grado) con facultad de decisión, antes de la cual no pudo haber habido otro grupo.

2. De segundo grado:

Aquellas entidades formadas por entidades de primer grado. En ellas, la primera instancia está formada por la asamblea de las sociedades que la integran y la segunda instancia, por la asamblea de la entidad de segundo grado en la cual existe la representación de cada una de sus afiliadas.

3. De grados sucesivos superiores: de tercer grado en adelante.

4. Internacionales<sup>8</sup>

Cuando la integración económica se refiere a cooperativas de distintos países, la ley puede desempeñar un papel fundamental a la hora de permitirla o promoverla, en particular, si las cooperativas desean establecer una cooperativa secundaria (o «de segundo grado») como su estructura de integración.

En este caso, por ejemplo, la existencia de un derecho cooperativo supranacional que permita el establecimiento de una cooperativa con arreglo a él, en vez de estar sujeta al ordenamiento jurídico nacional de una de las cooperativas asociadas, puede contribuir a superar distintas cuestiones derivadas de la aplicabilidad del derecho nacional a estructuras con características transnacionales (como el Estatuto de la Sociedad Cooperativa Europea o del Mercosur).

---

<sup>8</sup> Fici, 2014

### *La integración en la legislación cooperativa de América Latina*

Del análisis comparativo de las leyes de cooperativas (cuadro siguiente) se puede decir que la integración es una característica fundamental del sector cooperativo de América Latina, conclusión a la que se puede llegar con base en los siguientes elementos:

1. La mayoría de las leyes recepciona en forma expresa el principio de integración (15 de 20).
2. La mitad de las leyes acepta como acto cooperativo de integración el realizado por las cooperativas entre sí o con sus organismos de integración.
3. Un poco más de la mitad de las leyes contempla la existencia de múltiples organismos de integración (12), mientras que en 8 de ellas, sólo se permite un único sistema de integración, constituido fundamentalmente por federaciones y confederaciones.
4. El número mínimo de cooperativas necesario para constituir un organismo de integración de segundo grado, es bastante variado, aunque predomina un número reducido de cooperativas (entre 2 y 7).
5. En cuanto al número de votos de las cooperativas afiliadas en el órgano deliberante del organismo de integración, casi la mitad (9) lo establece en forma proporcional (sea por el número de miembros de las cooperativas o por el volumen de operaciones) mientras que otras 9 no hacen referencia al tema, por lo que deberían adoptar el sistema de las cooperativas de primer grado: un voto por afiliada. Una sola ley lo hace igualitario (Guatemala)
6. La casi totalidad de las leyes dan el carácter voluntario a la afiliación de una cooperativa al organismo de integración (18) siendo la excepción Brasil que la hace obligatoria.
7. Un solo país (Cuba) no contempla, en absoluto, la integración cooperativa.

Cuadro: la integración en la legislación cooperativa de América Latina

País	Principio	Acto cooperativo	Sistema	Mínimo de miembros	Voto	Afiliación
Argentina	Si	Si	Múltiple	7	Proporcional	Voluntaria
Bolivia	Si	Si	Único	-----	Proporcional	Voluntaria
Brasil	No	Si	Múltiple	3	Proporcional	Obligatoria
Chile	No	No	Múltiple	3	Proporcional	Voluntaria
Colombia	Si	Si	Múltiple	5	Proporcional	Voluntaria
Costa Rica	Si	No	Múltiple	5	-----	Voluntaria
Cuba	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Ecuador	Si	No	Múltiple		Proporcional	Voluntaria
Guatemala	Si	No	Único	20	Igualitario	Voluntaria
Honduras	Si	Si	Múltiple	-----	-----	Voluntaria
México	Si	No	Múltiple	5	-----	Voluntaria
Nicaragua	Si	No	Múltiple	5	-----	Voluntaria
Panamá	Si	Si	Único	3	-----	Voluntaria
Paraguay	Si	Si	Múltiple	7	Proporcional	Voluntaria
Perú	Si	No	Único	Libre	-----	Voluntaria
Puerto Rico	Si	Si	Único	Libre	Proporcional	Voluntaria
República Dominicana	No	No	Único	5	-----	Voluntaria
Salvador El	No	No	Único	2	-----	Voluntaria
Uruguay	Si	Si	Múltiple	2	Proporcional	Voluntaria
Venezuela	Si	Si	Múltiple	5	-----	Voluntaria

Fuente: elaboración propia

### La integración cooperativa en Alemania<sup>9</sup>

1. Horizontal: se da entre cooperativas del mismo tipo y del mismo rango que existen en un mismo lugar, ya sea a través de la realización de coordinación de operaciones o de la creación de cooperativas o empresas

<sup>9</sup> Ramírez, 1985

que actúan autónomamente; también, mediante la creación de servicios mancomunados en base a la solidaridad.

2. Vertical, que se construye sobre las cooperativas de primer grado, como primer nivel, sobre el cual se da un segundo nivel, y un tercer nivel, en forma sucesiva.

### *La cooperativa de segundo grado de España<sup>10</sup>*

1. Concepto

Es el tipo social previsto por la ley para que las cooperativas desarrollen proyectos de integración empresarial, sin perjuicio de que en ellos se permita, también, la participación de otros sujetos. Se exige la presencia de, al menos, dos cooperativas de base, tanto para su fundación como para su permanencia.

2. Fuentes

El régimen de la empresa de primer grado se convierte en derecho supletorio de la cooperativa de segundo grado, atendiendo a la especial naturaleza y función de ésta. No sólo en cuanto a las disposiciones de carácter general, sino extensiva a todas las normas de general aplicación que toman como referente a la empresa primaria.

Y, en todo aquello que no resulte aplicable, el régimen de la cooperativa de segundo grado se integra con las previsiones estatutarias que, en cualquier caso, deberán respetar la ley y los principios configuradores de la forma solidaria.

3. Elementos de caracterización:

- La finalidad que se atribuye a la cooperativa de segundo grado es encauzar, preferentemente, los procesos de agregación societaria entre cooperativas, para lograr fines socio-económicos comunes.
- La base subjetiva: integra, básicamente, personas jurídicas solidarias, al menos, dos.

---

<sup>10</sup> Coronado, 2001

- La autorregulación societaria: el recurso a la autonomía de la voluntad confiere al estatuto un papel relevante en la ordenación de estas estructuras que adaptan las normas generales de la ley a la especial naturaleza y función de la empresa superior.

#### 4. Regulación especial:

- Apertura, en cuanto más que cooperativa de cooperativas, permite la participación de otras personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, incluso empresarios individuales.
- Posición del socio: se pretende evitar que uno o varios socios controlen la cooperativa desde un punto de vista económico y político (las no cooperativas pueden superar más del 45% de los socios y ningún socio tener más del 30% del capital).
- Y se busca incentivar la participación de las cooperativas en estructuras de segundo grado, considerando como resultados cooperativos los frutos que se obtengan por la participación (y repartibles vía retornos) y permitiendo –en caso de liquidación- que la reserva legal se transfiera a la reserva de las cooperativas socias.
- Régimen orgánico: se procura que todos los socios tengan representación en los órganos de la cooperativa de segundo grado,
- Conversión en cooperativa de primer grado, quedando absorbidas las socias.
- Beneficios fiscales: considerada como cooperativa especialmente protegida, además de disfrutar de los beneficios previstos en la legislación sobre agrupación y concentración de empresas.

#### *Las asociaciones nacionales de cooperativas en Italia<sup>11</sup>*

Además de las funciones ordinarias de representación, los organismos nacionales de cooperativas, pueden ejercer funciones de financiamiento para la promoción y desarrollo del movimiento cooperativo.

---

<sup>11</sup> Fici, 2014

## 1. Control

Las asociaciones nacionales pueden ser reconocidas como asociaciones de auditoría (supervisión) cooperativa por decreto ministerial si cuentan con un número no inferior a 2.000 cooperativas asociadas situadas en al menos cinco regiones italianas y que operen en un mínimo de tres secciones, definidas según el tipo de relación mutua, del registro nacional de cooperativas. Además, las asociaciones nacionales deben dar prueba de su capacitación para realizar funciones de auditoría.

## 2. Fondos mutualistas

Las mismas asociaciones que pueden beneficiarse de la función de auditoría pueden establecer fondos mutualistas para la promoción y el desarrollo del movimiento cooperativo.

Estos fondos deberán tener como único fin la promoción y financiación de nuevas empresas cooperativas y de iniciativas de desarrollo cooperativo. A este efecto, podrán promover el establecimiento de cooperativas y consorcios de cooperativas, así como poseer participaciones o acciones de cooperativas o de sus sociedades filiales. Asimismo, podrán financiar proyectos concretos de desarrollo de cooperativas y consorcios de cooperativas, organizar y gestionar la formación de los responsables del sector cooperativo, y promover estudios e investigaciones sobre cuestiones de carácter socio-económico que sean de especial interés para el movimiento cooperativo.

Lo que es de especial relevancia es el sistema de alimentación de estos fondos, que se basa en contribuciones obligatorias por parte de las cooperativas que sean miembros de la asociación nacional que promueve la institución del fondo. Estas cooperativas están obligadas a destinar el 3% del total de sus beneficios anuales a los fondos mutualistas. Además, cuando una cooperativa (más precisamente, una cooperativa de mutualidad predominante) se disuelve o se transforma en otro tipo de sociedad, sus

activos residuales, salvo el capital desembolsado y los dividendos devengados pero no distribuidos, son conferidos a los fondos mutualistas.

Las contribuciones obligatorias de las cooperativas a los fondos mutualistas (3%): están exentas de impuesto y tienen deducciones fiscales para las cooperativas.

## INSTITUCIONES AUXILIARES

31

### *Concepto*

Llamadas también organizaciones o servicios de apoyo, son las instituciones destinadas a la prestación de servicios, la asistencia técnica o financiera y el control de las unidades del sector. Aquellas instituciones destinadas a proporcionar servicios de asesoría, técnicos, educacionales, económicos, operacionales, de auditoría y administrativos preferentemente al sector cooperativo.

Para la ley mexicana de 1994, son aquellos cuya estructura jurídica no tenga un fin de especulación, político o religioso y en cuyo objeto social o actividades, figuren programas, planes o acciones de asistencia técnica a los organismos cooperativos que la ley establece.

### *Objeto*

Tienen por objeto incrementar y desarrollar el sector cooperativo mediante el cumplimiento de actividades orientadas a proporcionar preferentemente a sus organismos competentes del sector el apoyo y ayuda necesarios para facilitar el mejor logro de sus propósitos económicos y sociales. Pueden limitar su objeto social a una sola línea de actividad y sus áreas afines, o a múltiples actividades. Son entidades de apoyo sin fines de lucro o especulación, políticos y religiosos, para impulsar y asesorar al sector. Pueden ser instituciones del propio sector o privadas, incluidas las universidades.

## *Actividades*

Asesoría y asistencia técnica para la constitución de cooperativas; apoyo y ayuda necesarios para facilitar el mejor logro de sus propósitos económicos y sociales; actividades educativas; promoción y fomento; prestación de servicios técnicos, financieros, económicos, sociales, educativos, de auditoría y de investigación

## *Requisitos*

1. Tener personería jurídica de alguna forma jurídica no lucrativa
2. Obtener autorización de la Autoridad de aplicación o de fomento del sector
3. Destinar los excedentes que generen exclusivamente para la realización de su objeto
4. Generalmente, las cooperativas deben participar en su constitución y funcionamiento, en forma mayoritaria respecto de otras personas colectivas. Ahora bien, cuando dependan de universidades, puede ser que no requieran de la participación de cooperativas.

## *Fomento del Estado<sup>12</sup>*

El Estado, como en el caso español, puede otorgar ayudas económicas para procesos de integración de cooperativas, de manera de fomentar la existencia de entidades asociativas, sobre todo agrarias, con la suficiente dimensión económica para ser competitivas, mediante ayudas destinadas a sufragar parcialmente los gastos derivados de la integración, así como las aportaciones al capital de las entidades que se integran en otras de grado superior.

Lo mismo, a los supuestos de creación de entidades de segundo grado, establecimiento de conciertos entre empresas de primer grado y de grupos cooperativos.

Münkner (1980) propone que cada programa de cooperativas apoyado por el Estado deberá tener por objetivo promover la creación y el desarrollo de

---

<sup>12</sup> Cuenca, 2000



organizaciones centrales o de federaciones que, a partir de un período transitorio sean susceptibles de encargarse de tareas de formación, de consulta y de control que le son transmitidas por las autoridades de tutela, mientras estas se contentan en asumir, además de otras tareas administrativas, una supervisión del trabajo singular de las federaciones de cooperativas o de las organizaciones centrales.

## **Referencias**

En el tema 94

## 94. LOS ORGANISMOS DE INTEGRACIÓN

Concepto. Organización y funcionamiento. Voto. Régimen económico. Atribuciones y funciones. Ciclo vital. Relaciones entre las empresas de base y el organismo de integración.

---

### CONCEPTO

La integración constituye un sistema organizativo de base federalista compuesto por una pluralidad de entidades autónomas e independientes de diferentes dimensiones pero de objeto social similar, con vida propia, pero a la vez vinculadas entre sí en forma voluntaria, en la que cada una de ellas mantiene su personería jurídica y económica.

En cuanto a su naturaleza jurídica, se trata de personas jurídicas de tipo asociativo (no sociedades, sino asociaciones) con un fin común no lucrativo, con plena libertad de pertenencia a las mismas, que ejercen actividades de representación, conciliación, asesoramiento y fomento (Dávila-Millán, 2013).

Los organismos de integración son asociaciones de tipo reivindicativo cuyos rasgos esenciales son:

1. Defienden de forma integral la totalidad de los derechos e intereses que afectan a las cooperativas afiliadas, sin que sus actividades estén limitadas por ningún objeto social previamente definido en sus estatutos, salvo que así lo establezca alguna ley, por ejemplo, que les prohíba desarrollar actividades comerciales.
2. Su universo social de referencia está formado por el grupo de cooperativas al que se dirige su actividad reivindicativa dentro de su ámbito territorial, cuyos resultados no solo afectan a las afiliadas, sino a todo el universo de referencia.
3. Naturaleza ideológica, en cuanto que tienen una forma de interpretar los problemas de su base social de referencia y las estrategias correspondiente (Moyano y Mataix, 1993).

Es de advertir, no obstante, que los organismos de integración corren determinados riesgos que es preciso precaver, como son:

1. El síndrome holandés o síndrome de Quebec: cuando se aleja demasiado de las unidades elementales y, en consecuencia, comienza a girar en el vacío;
2. La burocratización, que se origina cuando se produce un distanciamiento de la sensibilidad de las necesidades para las que fue creada;
3. La obsolescencia, que aparece ante un envejecimiento de los planteamientos, es decir, ante una autocomplacencia con lo que se está haciendo (Vásquez, 2002).

### *Número de organismos*

Puede ser único o múltiple por sector de actividad, por ámbito geográfico o por tipo de empresas. El sector cooperativo de Brasil ha sostenido siempre el principio de la unicidad de representación. "Apenas una organización nacional de cooperativas, apenas una representación del cooperativismo en cada estado.

La experiencia acumulada por el sistema enseña que la interlocución con el Estado y la definición de directrices que mantengan el sistema competitivo frente a la concurrencia de las empresas capitalistas ganan eficacia con la representación única. La dispersión, por el contrario, debilita al movimiento. Por esta razón, predomina, en la experiencia internacional el paso de la pluralidad a la unicidad, antes que el movimiento inverso" (Díaz, 1999).

Es más, lo más conveniente pareciera la existencia de una sola integración en zonas de poco desarrollo cooperativo, social o solidario: "En regiones donde el movimiento cooperativo no ha alcanzado un gran desarrollo tal vez conviniera que ambas funciones (sociales y de gestión) se cumplan por un mismo organismo, para evitar la proliferación de instituciones de segundo grado, o que la gestión económica se desenvuelva al margen de las funciones cooperativas de carácter humano. Ello favorece la obtención de una visión de conjunto, regional y nacional

y la consolidación del movimiento cooperativo en uno sólo, evitando desdoblamientos o división de esfuerzos" (Zubiaur, 1970).

### *Niveles*

El número de niveles, grados o estratos de un sistema de integración debería ser decidido por las cooperativas, de acuerdo a su espíritu, los costos y las ventajas de la estructura y depende del volumen y número de las empresas primarias que lo componen, de sus ámbitos de actividad, de sus zonas de operación y –en último término- de la necesidad y del costo.

En todo caso, como señala Henry (2006) las cooperativas no deberían ser obligadas a reagruparse según las subdivisiones administrativas del Estado o según sus actividades, si ellas escogen otros modos de integración. En consecuencia, la ley cooperativa debe definir la forma jurídica de cada nivel que forma la pirámide cooperativa y precisar las actividades de las que son responsables cada uno de ellos

Para la OIT (2000) la ley no debería fijar el número de estratos. En caso de hacerlo, estas disposiciones están en contradicción con los principios generales cooperativos y generalmente tienen el efecto de imponer estructuras sobre las cooperativas sin tener en cuenta las necesidades corrientes ni su buena disposición y capacidad para financiar tales estructuras.

### *Duración*

Lo normal es que el organismo de integración tenga una duración permanente (mientras sea necesario) aunque la duración puede ser transitoria, por cierto tiempo, o para cumplir un objeto o necesidad específico.

El principio a seguir debería ser que el organismo de integración dure mientras sea útil, ya que muchas veces sucede que se mantienen en el tiempo –por inercia- cuando ya no son necesarios, constituyendo una rémora para las afiliadas. En todo caso, la entidad de segundo grado debería ser posterior a la existencia de las empresas de base que la constituyeron.

## MIEMBROS

### *Número*

Aunque pareciera que el organismo de integración debería tener un elevado número de empresas de base afiliadas, todo depende de la actividad del organismo, de su ámbito geográfico de cobertura y de las condiciones locales. Sin embargo, la práctica legislativa de América Latina demuestra que en la gran mayoría de los casos, el número exigido para la constitución y funcionamiento de los organismos de integración es bastante reducido.

En el caso de México, señala Izquierdo (2009) que por el reducido número de cooperativas exigido para constituir un organismo de integración, tres por unión y diez de ellas una confederación nacional, se ha provocado un gran desorden, pues los mecanismos de integración nacional se debilitaron, produciéndose un gran número de organizaciones sin la fuerza necesaria ni la representación.

### *Tipo de miembros*

Pueden ser miembros solo las empresas de un tipo específico, por ejemplo, mutuales; empresas del sector solidario (cooperativas, mutuales) o de naturaleza similar, pudiendo establecerse un porcentaje máximo de afiliadas de diferente tipo jurídico, o que no sean del sector, sobre el total de miembros. Normalmente sólo pueden ser miembros las personas colectivas siempre que tengan personería jurídica a diferencia de las empresas de base, en que podrían carecer de ella.

### *Requisitos*

Es potestad del estatuto establecer los requisitos para la adquisición de la condición de afiliada, siendo razonable exigir la “prueba de congruencia”, por la que sólo deberían ser admitidos como socios aquellas personas cuyos respectivos fines puedan ser favorecidos o potenciados por la acción integradora diseñada en el objeto social del organismo de integración (Cuenca, 2000).

Para la admisión de miembros normalmente se exigen acta de la sesión del órgano competente de la empresa que solicita el ingreso, junto a copia cierta de los documentos de su constitución. Se discute acerca de la posibilidad de aceptar miembros provisionales o a prueba, debiéndose determinar la duración del plazo.

Puede permitirse (en forma expresa o tácita) la doble o múltiple afiliación de una empresa de base al organismo de integración. En ciertos casos se establece una restricción por el perjuicio que la segunda afiliación pueda producir al organismo de primera afiliación, en cuanto por ejemplo, si ello le causare un perjuicio grave, como podría ser la disminución del volumen de sus operaciones socioeconómicas, aunque ello depende de la capacidad del primero de prestarle servicios.

## ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS ORGANISMOS DE INTEGRACIÓN

### Órganos

1. Órgano deliberante  
Compuesto por delegados de todas las afiliadas, con la proporcionalidad establecida en la ley y, o el estatuto, ordinariamente al menos uno por cada afiliada y ninguna con una representación tan grande que la haga mayoritaria por sí misma.
2. Órgano directivo.  
Debe tratarse de un órgano colegiado y no individual, ya que la norma que permite el administrador único está prevista para entidades que tengan un reducido número de miembros personas físicas y, nunca, para una entidad de grado superior cuyas integrantes, en conjunto, reúnen un elevado número de asociados.  
En cuanto a la representación de las afiliadas y de los trabajadores en el órgano directivo, es posible que se haga remisión al estatuto o se apliquen las normas genéricas. En algunos casos, cada afiliada tiene un miembro en el consejo de administración.

### 3. Otros órganos internos

- Un órgano de control interno, un órgano ejecutivo y departamentos o secciones que asuman la gestión de los servicios que presta y de las actividades productivas que asuma.
- Los consejos consultivos o asesores que son grupos reducidos de trabajo, constituidos por representantes de empresas de una misma zona que se reúnen en forma regular.
- Los capítulos que son organismos intermedios entre las cooperativas y la Federación.

### *Directivos*

#### 1. Concepto

Los directivos son los miembros de las empresas de grado inferior electos para componer los órganos directivos de los organismos de grado superior a los que estén afiliados. Son los delegados de éstas, quienes ejercen su representación ante el organismo de integración. Ejercen sus cargos en forma temporal, por el lapso para el que fueron designados.

En principio, la representación de las asociadas corresponde a la persona que tenga su representación legal, de acuerdo con las normas del derecho común o del derecho especial que le sean aplicables.

Para Vásquez (2002) –sin embargo- no pueden ser representantes los directivos de las cooperativas de base, ya que el representante, en la medida en que ha de velar por los intereses de su representada, puede llegar a tener en algún momento intereses opuestos a los de la propia cooperativa de segundo grado.

Para Althaus (1976) el directivo no es la persona física sino la empresa solidaria como persona colectiva representada por aquella, y quien responderá por los actos de su administrador-representante con todo su patrimonio.

## 2. Designación

- Por la empresa afiliada: puede ser que los directivos sean designados por las afiliadas de acuerdo con lo que disponga su estatuto. La designación le corresponde a la asamblea o al órgano directivo de la empresa. Puede ser que los departamentos del organismo de integración, sus trabajadores y los inversores externos también nombren un directivo que los represente.
- Por el organismo de integración a propuesta de las empresas afiliadas. En tal caso, se trataría de un procedimiento en dos fases en las que participan órganos distintos. En primer lugar, deberán proponerse los sujetos que han de ser directivos por las correspondientes empresas de base (por la asamblea o por el órgano directivo). Una vez propuestos, será la asamblea del organismo de integración la que procederá a nombrar a tales sujetos de entre los propuestos (Cuenca, 2000).
- En el caso de las personas jurídicas asociadas, deben presentar candidatos para ocupar los cargos, y entre ellas elegirlos en asamblea del organismo de segundo grado. Sin embargo, puede ser que la asamblea elija las asociadas personas jurídicas. Posteriormente, éstas habrán de nombrar a la persona física que las represente en los diferentes órganos internos (Vásquez, 1999).

## 3. Requisitos para ser directivo

- Puede ser tener la condición de miembro de alguna de las empresas afiliadas aunque, si la ley y el estatuto lo permiten, pueden serlo personas no miembros: los llamados directivos independientes, con las mismas condiciones que las previstas en las entidades de base.
- En cuanto al carácter cualificado y experto de tales personas, ha de ser una apreciación de la asamblea, susceptible de impugnación en caso de disconformidad, pero que, a priori, no contiene ninguna adición de ser exigible determinada cualificación, titulación objetiva o



algún requisito a acreditar con carácter previo o posterior (Romero, 2002).

#### 4. Deberes y derechos

Normalmente, de participar en las actividades del organismo de integración; asistir a las sesiones de los órganos internos de los que formen parte; derecho de voz, el que puede ser libre o debe emitir la opinión de la afiliada de proveniencia; derecho de voto; ser electo directivo o en las comisiones; de información; de guardar secreto y abstenerse de realizar actividades de competencia desleal con las que lleve a cabo el organismo de integración.

#### 5. Sanciones

Por parte de su empresa, por el organismo de integración o por ambos, las que pueden ser amonestación, multas, suspensión temporal del ejercicio del cargo, etc.

#### 6. Responsabilidad

La responsabilidad por las actuaciones del delegado puede ser de la empresa afiliada que lo designó, si el delegado no es libre de actuar fuera del criterio de su empresa; y personal, por las actuaciones cumplidas en ejercicio de su autonomía personal.

#### 7. Pérdida de la condición de directivo

- Por causa de la persona: por muerte, incapacidad sobrevenida para ejercicio del cargo, o renuncia como miembros de la empresa de base o al cargo en el organismo de integración.
- Por destitución. Puede ser de parte de la empresa afiliada (en forma libre o limitada) o del organismo de integración. Para Cuenca (2000) la competencia para destituir debe ser de la asamblea del organismo de integración evitándose así que la asamblea de una empresa de base tenga la posibilidad de cesar a algún miembro del consejo de la suprabásica poniendo en peligro la autonomía de ésta última. De cualquier forma, y de acuerdo a los principios generales, corresponde la destitución al órgano que lo designó.

Se considera conveniente la prohibición (por medio de ley y, o del estatuto) de la destitución por retiro de la confianza por su entidad, lo que garantiza la independencia de la gestión de la empresa de segundo o ulterior grado con respecto a los intereses de las entidades integradas (Santos, 1998) aunque se piensa que se trata de un representante o mandatario de la empresa afiliada, y que en tal sentido deben aplicarse las normas respectivas.

- Por causa de la empresa que representa: por disolución, desafiliación o por exclusión del organismo de integración.

## VOTO DE LAS AFILIADAS

### *Número de votos*

Puede ser igualitario (un voto por afiliada) o proporcional. Para Díaz-Vigure, 2010 se busca impedir que el voto se concentre en unos cuantos socios. En cuanto a la posibilidad de modificar los topes legales, el estatuto puede hacerlos más rigurosos, pero en ningún caso, puede ser sobrepasados. Incluso, se ha llegado a proponer otras limitaciones adicionales a las legales, como imponer estatutariamente el voto por cabeza, en los casos de votaciones reforzadas o para acordar medidas disciplinarias.

En relación con la proporcionalidad, existen tres posibilidades:

1. Que lo sea respecto del volumen de actividad cooperativizada desarrollada por las empresas afiliadas (Vásquez, 1999).

Al respecto, Díaz-Vigure (2010) observa que el volumen de la actividad cooperativizada no ha de identificarse necesariamente con la que, de hecho, haya realizado cada uno de los socios con la entidad que los agrupa, y tampoco con la que, de derecho debería haber realizado; más bien ha de entenderse que la referida actividad debe coincidir con la actividad que habiendo sido realizada de facto, se haya ajustado, además, al compromiso operativo estatutariamente establecido y asumido por cada

socio. Se trata de un criterio de atribución del voto que viene a primar el grado de vinculación o compromiso efectivo del socio con la cooperativa.

2. Respecto del número de miembros que integran la persona jurídica afiliada. Puede calcularse teniendo en cuenta los socios activos existentes el último día del ejercicio anterior, calculando la media de socios activos existentes durante el último ejercicio, efectuando el recuento en la fecha del anuncio de convocatoria de la asamblea, etc. Habría de considerarse lícita aquella norma estatutaria que “congelara” tales índices en un momento determinado, o aquella que los fijara por un plazo determinado de tiempo no excesivamente prolongado. Para ello hay que tomar en cuenta tres circunstancias:

- Solo se toman en cuenta los socios “activos”: se excluyen los pasivos o durmientes, ya que no participan en las actividades cooperativizadas.
- Se incluyen todos los socios, incluidos los de trabajo, pero no los capitalistas.
- El número de socios ni ha de entenderse en términos absolutos sino relativos: que las cifras se basen, como mínimo, en certificaciones expedidas desde, y por cada miembro de la cooperativa, con un tiempo suficiente concretado en los estatutos.

3. Respecto de ambas posibilidades, conjuntamente: número de socios y volumen de actividad cooperativizada.

En todo caso, sería una opción que la ley dejaría al estatuto, el que debe establecer con la máxima exactitud, el modo de determinar la actividad o el número de miembros.

En el voto proporcional a la participación en la actividad cooperativizada de la empresa el número de votos que corresponderán a cada afiliada estará en constante variación y tendrán que ser tomados datos de carácter económico para poder determinar el número de votos que corresponden a cada uno en cada asamblea. En el voto proporcional al número de asociados activos, especial complejidad presentará el control de la realidad

del número que declara tener cada cooperativa (Ruíz Peris, en Nagore, 2000).

Para Meira (2013) atendiendo a la vocación mutualista de la cooperativa, el criterio objetivo más adecuado será el criterio económico: atribución de un número de votos correspondiente al volumen de transacciones efectuadas entra la cooperativa de base y el organismo federativo correspondiente.

4. La posición que parece más acertada es la de Meinen (2003) para quien la única proporcionalidad posible, *in casu*, es la que considera el cuantitativo de asociados de cada cooperativa singular (de primer grado).

### *Número de votos por afiliada*

La ley puede imponer o delegar en el estatuto su determinación o la fijación de un máximo y un mínimo o de un porcentaje. La doctrina coincide en que no hay ningún obstáculo que impida que el estatuto lo haga más rigurosos, si bien en ningún caso admite que puedan ser sobrepasados (Vásquez, 1999).

Soluciones posibles:

1. Cada empresa tiene en la asamblea un número de votos igual al de sus miembros individuales, generalizándose, de esta manera, la aplicación de la regla "una persona, un voto".
2. Todas las empresas, cualesquiera sean los efectivos de cada una, se consideran como unidades iguales que deben tener el mismo número de votos. Se llega, pues, a aplicar a las personas jurídicas la regla de igualdad aplicable a las personas físicas (un persona, un voto).
3. Existe, por último, una combinación de ambos sistemas. Para cada empresa el derecho de voto puede establecerse sobre base doble. Por una parte, concederá el mismo número de votos a cada empresa considerada como una unidad; por otra, se concederá a cada empresa cierto número de votos suplementarios según el número de asociados, pero sin que sea exactamente proporcional a este (Colombain, 1956).

Cabe preguntarse si el delegado ejerce el voto según su criterio particular, expresando libremente sus intereses en la entidad; o si, por el contrario, el voto no es un derecho, sino también un deber, en el interés (superior) del ente que integra como tal. Para Vásquez (1999) como quiera que el delegado si está obligado a asistir a las asambleas, no lo está para votar en ellas, ya que la emisión del voto constituye un derecho de renuncia válida.

#### *Voto unitario o divergente por afiliada*

Observa Vásquez (2002) que la ley puede permitir lo que podría describirse como representación activa plural o múltiple; es decir: la representación cuya pluralidad se da en el número de representantes en asamblea en sentido distinto por una u otra posición. El “voto plural” permite que los distintos representantes de una persona jurídica de base manifiesten –y voten- opiniones contrarias o, a al menos, diferentes, en el seno de la asamblea de la cooperativa de segundo grado.

El autor critica esta decisión por tres motivos fundamentales:

1. Porque afecta gravemente el ordenado funcionamiento de la asamblea si los pronunciamientos de los representantes de la misma persona son diversos, si no se ponen de acuerdo.
2. Porque el principio de indivisibilidad del voto también puede regir perfectamente, ya que en estas cooperativas en voto plural es la excepción, no la regla general.
3. Porque esta representatividad centra excesivamente la posibilidad del voto plural en las circunstancias internas de cada persona jurídica miembro.

Como afirma Sánchez (2009) “desde la perspectiva de la Entidad de base, su voluntad ha de ser única, favorable o desfavorable a la cuestión sometida a debate y votación, sin que sea posible una voluntad social múltiple sobre un mismo extremo. Sólo los socios individualmente considerados podrán estar a favor, en contra, abstenerse, votar en blanco, respecto de un acuerdo, pero tal pluralidad de

pareceres ha de converger, a través del derecho de voto y de la regla de la mayoría, en un único criterio que será el de la sociedad”.

## RÉGIMEN ECONÓMICO

### *Capital*

Puede ser que no se requiera de un capital inicial mínimo, por lo que se deja al estatuto determinar la aportación de cada afiliada. Algunos sostienen que una empresa de segundo grado no debe tener más que el patrimonio imprescindible, actuando únicamente como coordinador y director de las entidades de base. En tal caso, solo requiere el capital social y los fondos obligatorios necesarios para su puesta en funcionamiento (Iturrioz, 2002).

Sin embargo, puede ser que necesite de importantes recursos financieros si despliega una actividad económica importante como sería el caso de una central de industrialización y comercialización agropecuaria.

Las afiliadas participan en el capital social del organismo de integración de manera que se produce un efecto opuesto al de los tradicionales grupos de sociedades, en lo que es la entidad coordinadora la que participa en el capital de las restantes (Iturrioz, 2002).

En relación con el aporte de capital por parte de cada afiliada, normalmente se establece un tope máximo (20 al 40%, por ejemplo, lo cual parece procedente dado el normal reducido número de miembros de estos organismos) no pudiendo superar ese porcentaje, de manera de impedir que una mayor participación en el capital pueda otorgarle a la afiliada, de hecho, una influencia dominante sobre las decisiones de la asamblea, independientemente de que se pueda expresar un voto o, siendo el caso, el voto plural que le corresponda.

Por otra parte, como la salida de una afiliada disminuye considerablemente el capital social, dada la variabilidad de este, se estima procedente dificultar la renuncia mediante medidas estatutarias como amplio lapso de permanencia como afiliado (hasta cinco años), pérdida de un porcentaje del capital por incumplimiento

de compromisos, postergación del reembolso de aportaciones con derecho al pago de intereses (Iturrioz, 2002).

### *Cuotas*

Además del capital social, los recursos financieros de los organismos de integración pueden ampliarse con cuotas de ingreso, cuotas periódicas, pagos para la obtención de los servicios cooperativizados, y de bienes entregados por las asociadas para la gestión de la cooperativa; con préstamos voluntarios de estas y con la emisión de obligaciones (Iturrioz, 2002).

### *Fondos*

Una forma alternativa consiste en el establecimiento de un fondo central cooperativo al que cada entidad registrada tiene que contribuir con un porcentaje determinado de su excedente anual neto, y usar este fondo central para financiar las operaciones de la organización coordinadora cooperativa.

Se discute si ese aporte es obligatorio en caso que la cooperativa no esté afiliada al organismo de integración. En Sentencia de la Corte Suprema de Justicia de Paraguay (7-12-1998, en Maidana, 2010) se determinó que una cooperativa debe aportar exclusivamente a las entidades de que formare parte como socio y no puede ser obligada a contribuir al sostenimiento de asociaciones que le sean extrañas por no tener vinculación alguna con ellas.

En caso de liquidación, los fondos y reservas deben devolverse a las entidades miembro para igual destino y el sobrante, ser distribuido entre ellas en proporción a las operaciones efectuadas en los últimos años.

## ATRIBUCIONES Y FUNCIONES DE LOS ORGANISMOS DE INTEGRACIÓN

Las funciones de los organismos de integración pueden estar establecidos en la ley, en el reglamento, en el estatuto del organismo de integración y en el estatuto de las empresas de base, distinguiéndose en funciones estrictamente solidarias

(“misionales” ligadas al perfil institucional típico del sector; funciones para-solidarias y funciones neutras o de mero asociacionismo empresarial (Paz, 1984)

Las más importantes funciones son las siguientes:

*Representación y defensa de los intereses de las afiliadas*

Defensa de los intereses “gremiales” o de política general de las afiliadas, o del subsector de economía solidaria del que ejerce su representación ante las autoridades administrativas y terceros.

Desde el punto de vista de los procedimientos, los organismos de integración deberían tener de iure (o de pleno derecho) la condición jurídica de “interesados” (sin perjuicio, lógico de la personalidad jurídica de aquellas) por lo que deberían poder participar por sí mismas -como partes- en los procedimientos judiciales o administrativos en que se vean involucradas sus asociadas.

Ello comprende el poder hacerse parte en cualquier procedimiento administrativo o judicial relacionado con los derechos e intereses –aun los llamados “difusos”- de las entidades solidarias afiliadas.

Cuando por efecto de la libertad de asociación existen en un mismo territorio varios organismos de integración de la misma rama o actividad, generalmente las leyes otorgan el derecho de representación y defensa de los derechos e intereses de las entidades solidarias de dicha rama o actividad a la entidad más representativa.

Paz-Canalejo (2012) establece la consistencia asociativa como el criterio para atribuir la condición de asociación representativa de ámbito sectorial. Se trata de un dato cualitativo que nada tiene que ver con el número de asociaciones agrupadas, sino con la duración, estabilidad y cohesión entre los elementos del conjunto, sea cual fuere el número de entidades agrupadas (y, por ello, hay asociaciones medianas muy <<consistentes>> y entidades asociativas grandes, pero poco consistentes).



Y es que –añade- esta cualidad intensiva depende de otros parámetros entre otros: la configuración estatutaria, la práctica o vida asociativa o inter asociativa real, el tipo de liderazgo y el grado de cooperación de los directivos, la calidad y eficiencia de los sectores asociacionales, los cauces de participación utilizados, los flujos reales de información (ascendente y descendente), etc.

Por su parte, Blasco y García (2016) estiman que a los efectos del ejercicio de la representación territorial o sectorial, se propone conceder el carácter de entidad más representativa en el territorio y/o la rama que corresponda, a la que acredite la representación efectiva en los siguientes conceptos y en valoración conjunta de los mismos sobre un máximo posible de 100% en las siguientes proporciones: el 50% al mayor número de asociados de base, el 20% a mayor cantidad de entidades asociadas activas que abonen puntualmente sus cuotas y 10% a antigüedad en la matrícula, sumatoria de la facturación anual de las entidades asociadas y suma total del capital social neto de las mismas respectivamente. La Autoridad de Aplicación se propone como medio para resolver las diferencias que puedan surgir.

#### *Ejercicio de poderes de las afiliadas*

Debería permitirse algún grado de coordinación gestora y hasta de parcelas de cogestión, asumidas por la entidad de segundo grado respecto a las de nivel inferior que agrupa. Naturalmente, a condición de que ello, además de estar inequívocamente descrito y perfilado en el estatuto del organismo de integración y asumido (al menos tácitamente) en el estatuto de las empresas de base, no supusiera una sustitución o privación total de las capacidades de autogobierno de cada entidad miembro (Paz, 1989) lo que, en todo caso, debiera ser de carácter temporal, mediante la celebración de un contrato, o la ejecución y de manera directa-propia de actividades de dirección y de gerencia de negocios.

#### *Servicios de apoyo*

Dirigidos a fortalecer, facilitar y mejorar las actividades de sus afiliadas, dándoles acceso a informaciones, productos o medios financieros de los que de otro modo

no podrían disponer, o brindándoles tales servicios a un costo más bajo, en condiciones más favorables o con mejor calidad y de manera más fiable que los que pueden obtener de los proveedores públicos o del mercado (OIT, 2000).

### *Mediación*

Conocer de los litigios entre las empresas afiliadas y sus miembros una vez agotadas las vías internas de resolución de conflictos, lo mismo que de los litigios existentes entre empresas de primer grado entre sí, siendo antecedente necesario para poder intentar la vía judicial.

### *Ejercer el autocontrol*

En la legislación actual se estima vital otorgarles progresivamente el rol de inspección y control de las empresas del sector, en forma plena o concomitante con la Autoridad pública, por lo que deberían tener funciones de revisión, de fiscalización de los libros, práctica de auditorías contables y de los estados financieros.

En el caso de las Mutuales, una función sumamente importante de los organismos superiores es la fiscalización de sus asociadas (el autocontrol) y la custodia del canon mutual, entendiendo la voz canon como criterio normativo y de principios para cualquier campo del conocimiento. En este sentido, la entidad de grado superior no debe admitir desviaciones de la ley ni de la doctrina y cuando ello ocurre, debe ser la primera en denunciarlo a los asociados de la entidad fraudulenta, al público, a la autoridad de aplicación (Moirano y García, 2016).

En Quebec para prestar los servicios de auditoría deben tener un certificado expedido anualmente por el gobierno (ley 56 de 1982).

La ley 90/1988 de Checoslovaquia autorizaba a la Unión de Cooperativas para suspender la ejecución de las decisiones de un órgano de la cooperativa miembro que infringía una norma jurídica de obligación general o del estatuto, y de anular la decisión adoptada por un órgano de la cooperativa miembro en el caso en que

ésta decisión hubiera sido suspendida y que la cooperativa no haya remediado en el plazo fijado (Calfa, 1988).

### *Otras*

Establecer servicios de garantía y de seguros generales para sus afiliadas y sus miembros, o para formar empresas de seguros; planificación y programación; centro de decisiones estratégicas; definición de políticas; coordinación; representación legal; defensa de los derechos e intereses; protección y fomento; investigación y desarrollo tecnológico; asesoría y asistencia técnica; auditoría contable; proyectos socioeconómicos comunes; establecimiento de sistemas de comercialización; intermediación financiera; otorgamiento de créditos o garantías; inversiones en unidades; detentación de títulos de unidades; servicios de educación, información, comunicación social; sistemas de verificación y control; conciliación y arbitraje; supervisión del cumplimiento derechos y preferencias; relaciones con el estado; representación internacional; y todas las que sean necesarias a su objeto, prestación de servicios funerarios

## CICLO VITAL

### *Constitución del organismo*

El organismo de integración puede constituirse solo con empresas del mismo tipo o admitirse que lo constituyan empresas de diverso tipo. Ahora bien, cuando no haya suficientes empresas del mismo tipo, debería permitirse que se asocien otras empresas, con independencia de su número y de la clase a la que pertenezcan (Tato, 1998).

Las empresas que lo constituyan generalmente son empresas formales en el sentido que están legalmente constituidas. Pareciera difícil que pudieran serlo cooperativas en proceso de formación, pero no habría inconvenientes en que se resuelva la incorporación a una entidad de grado superior en la asamblea constitutiva.

Las cooperativas primarias son las que determinen la creación jurídica o moral de los organismos centrales: la existencia de un organismo cooperativo de primer grado es anterior al acto de su incorporación en otra central o de segundo grado (Balay, 1965). Iturrioz (2002) estima que el acuerdo de formación tiene que ser aprobado en la asamblea de todas las cooperativas de base que vayan a formar parte de la misma.

Se discute si entidades no cooperativas pueden ser miembros de los organismos de integración.

1. Para Paz y Víncent (1989) sólo las cooperativas pueden operar con ellos. Dicen que los terceros no asociados con los que, en un caso, podrá operar una cooperativa de segundo grado -si así lo decide esta- han de ser, a su vez, cooperativas de primer grado y no otra clase de organizaciones, ni personas físicas, que, por expresa prohibición legal, nunca podrán ser usuarios de los servicios prestados por aquella clase de entidades inter-cooperativas.
2. En contra, en el caso de España, Vázquez (2002) lo sujeta al cumplimiento de ciertas condiciones: aceptación del estatuto, que su número no supera un porcentaje del total de miembros, la necesaria convergencia de intereses entre ellas.

De cualquier forma, no cabría constituir empresas de grado superior *per-saltum*. En definitiva, para formar una entidad de un nivel determinado será preciso que los promotores sean entidades de estrato asociativo inmediatamente anterior (Vázquez, 1999).

Pareciera conveniente un número reducido de miembros que permita la constitución de los organismos de integración. Pero, al mismo tiempo, debe ser un número que sea razonablemente adecuado para asegurar su viabilidad y demostrar asimismo cabal espíritu cooperativo, sin necesidad de exigir mayor cantidad de asociados al momento de la constitución.

## *Afiliación*

La afiliación es el acto de ingreso de una empresa a un organismo de integración de grado superior, la que puede ser voluntaria, automática u obligatoria. En Alemania, después de 1945 la afiliación obligatoria a la federación de auditoría fue tachada de violación del derecho de asociación, que incluye el derecho a no afiliarse a una sociedad por imposición.

Sin embargo, el Tribunal Constitucional dictaminó que la afiliación obligatoria a una federación de auditoría cooperativa no iba en contra de ninguna ley, debido a que nadie está obligado a formar o unirse a una cooperativa (Münkner, 1989). Moirano (2009) piensa que es posible que esto sea una contradicción.

La afiliación podría darse por decisión de la asamblea o del órgano directivo de las empresas de primer grado ad referendum de la asamblea, según lo establezca la ley. Ordinariamente la decisión de afiliación es competencia exclusiva de la asamblea. Y la aceptación de la afiliación se hace en una reunión del organismo de grado superior en un momento posterior a la sesión de las afiliadas. Puede ser decisión de su asamblea, aunque lo más lógico es que la aceptación sea competencia del órgano directivo.

## *Desafiliación*

Por desafiliación se entiende la pérdida por parte de una empresa de la condición de miembro de un organismo de integración por la incursión en alguna de las causales establecidas, como lo son:

1. La renuncia o la exclusión.
2. El cambio de objeto de la empresa de base implicará su desvinculación de la Federación en la cual se encuentre afiliada, sin no existe posibilidad de complementación, fundamento de su vínculo con ésta. Y, a la inversa, si la entidad de grado superior cambia de objeto, deberán separarse de ella las empresas de base que no tengan objetos complementarios con el de ella (Farrés, 1996).

3. La conversión de forma jurídica incompatible con los requisitos para la afiliación.
4. La desafiliación de las entidades de base que componen el organismo de integración por debajo del número mínimo fijado legalmente es causa de la disolución del organismo de integración, por lo que no es posible su subsistencia al desaparecer sus afiliadas. En este caso, podría operar la figura de la reconversión, mediante la cual la cooperativa de segundo grado se transforma en una de primer grado, lo que implica la absorción de las cooperativas de base (Iturrioz, 2002).

## RELACIONES ENTRE LAS EMPRESAS Y EL ORGANISMO DE INTEGRACIÓN

### *Naturaleza*

Los organismos de integración son mecanismos de coordinación de las empresas de grado inferior que los constituyen e integran. Por eso, a veces se habla de un federalismo del sector solidario. La empresa de segundo grado es un instrumento para realizar de manera más eficaz los intereses de las entidades agrupadas. Para ello, nace y existe. No es necesario que participe en el capital de las agrupadas, pero es esencial que las de base participen en la estructura financiera de las empresas de segundo grado. Se trata más bien de agrupaciones –temporales o permanentes- de interés económico o no, pero siempre funcionales-empresariales de empresas solidarias, con determinado fin. Pero no son copia mimética de las empresas primarias (Vásquez, 2002).

### *Principios*

Las relaciones entre las empresas de base y sus organismos de integración inmediatos (de segundo grado) y entre estos y los organismos de grado superior, rigen los siguientes principios:

### 1. Normativo.

Las relaciones entre las cooperativas y los organismos centrales de que forman parte se rigen de acuerdo a las disposiciones legales y estatutarias y por las reglamentaciones internas, resoluciones de las asambleas y consejos de administración dictada a base de aquellas disposiciones y de los principios y métodos cooperativos aplicables a cada caso.

### 2. Subsidiaridad

Las empresas de base son la fuente de fortaleza y la fuerza dominante dentro del sistema y los servicios que presten los organismos de integración a las asociadas son aquellos que estas no puedan obtener por sí mismas a un costo razonable y con la calidad que se requiere.

Señala Mazzotti (2000) que la autonomía organizativa de las empresas de base puede quedar limitada sólo por aquello que sea funcional al desarrollo del servicio de vigilancia a las afiliadas y con poder de control de parte del Estado sobre el buen funcionamiento de su ejercicio. La estructura orgánica y funcional interna de las empresas de base no puede ser alterada por el organismo central y solo puede ser por su autodeterminación. Son ellas, en cambio –señala Balay (1965)- las que tienen potestad, reunidas en asamblea, para modificar cualquier aspecto de la estructura de la entidad central.

### 3. Autonomía e independencia

Los organismos de integración –plantea Feher (1976) son parte del movimiento cooperativo unido, pero no pueden constituir una organización jerárquica basada en la subordinación. Las cooperativas no están subordinadas a aquellas. Al contrario, la actividad de ellas está determinada de hecho por las cooperativas miembros, dirigidas por cuerpos colegiados. Y no pueden cumplir más deberes que los impuestos por sus cooperativas miembros y no pueden ejercer funciones de autoridad pública, ni interferir en la actividad económica de sus miembros.

Las empresas primarias que hagan uso de los servicios de apoyo tienen que mantener su autonomía e independencia social, económicas y jurídica,

pese a la delegación de determinados poderes de la dependencia de ciertos servicios que le suministran las entidades de más alto nivel, lo que no excluye la disciplina del grupo en términos de los acuerdos necesarios para suministrar y utilizar determinados servicios de apoyo (OIT, 2002). En tal sentido, para Cuenca (2000) las empresas de base tendrían plena autonomía, salvo en aquellas materias que el estatuto del organismo de integración hayan establecido expresamente de competencia exclusiva o especializada de éste, lo mismo que deberán enumerarse las facultades que por ser precisas para el desarrollo del objeto se transfieran a los órganos del organismo de integración. Y que, en caso de duda, se presumen transferidas a éste todas las facultades “directamente relacionadas con su objeto social”, teniendo prioridad los acuerdos e instrucciones de la misma frente a las decisiones de cada una de las entidades agrupadas.

#### 4. Regionalidad

Los entes solidarios deben respetar sus ámbitos territoriales y mercados, evitando la competencia entre ellas, y por el contrario, integrándose para competir (Confecoop, 2003).

#### 5. Identidad de objeto

La actividad socioeconómica del organismo de integración (los servicios que prestan a sus afiliadas) debe guardar correspondencia con la naturaleza de las mismas, con sus problemas particulares, o a menos, ser conexas o relacionada.

### *Competencia entre los componentes*

Se acepta que haya relaciones de libre competencia entre las cooperativas de primer grado y sus organismos de integración, salvo cuando el estatuto y los acuerdos de la asamblea de este hayan establecido expresamente la competencia exclusiva o especializada de la empresa de primer grado en determinada materia. Ahora bien, en caso de conflicto entre el interés del organismo de integración y la



empresa de primer grado, debe prevalecer el interés de aquel y debe inspirar las relaciones contractuales entre ambos (Vicent, 1998).

Sin embargo, no podría sacrificarse el interés de la empresa de primer grado, si no hay algún tipo de compensación para ella o el daño sea irreparable. En tal sentido, Balay (1965) considera que cada cooperativa al formar parte como asociada en un organismo de segundo grado, conserva en forma y modo inalienables todos los derechos inherentes a su vida como persona jurídica.

#### *Operaciones con asociadas y otras entidades*

1. Puede ser que las operaciones del organismo de integración solo sean posibles (exclusivas) con sus empresas afiliadas, lo que reduciría su ámbito de operaciones, en desventaja con otras formas asociativas, o
2. Podría permitirse realizar operaciones con otras entidades del sector solidario, o inclusive, con entes tanto del sector público como del privado, aunque se podría establecer un porcentaje máximo de operaciones con no asociadas, a fin de evitar desviaciones inconvenientes, si así lo prevé su estatuto, siguiendo el mismo tratamiento contable, económico y fiscal de las operaciones con sus afiliadas.

#### **Referencias**

- Alianza Cooperativa Internacional, (2015). *Documento de orientación. Principio cooperativos*. Ginebra, ACI
- Althaus, A. (1976). Acto cooperativo e integración. *II Congreso Continental de Derecho Cooperativo*. San Juan
- Arrieta, J. (1987). Política del gobierno Vasco en materia cooperativa. *Anuario de Estudios Cooperativos*. Bilbao. Instituto de Estudios Cooperativos. Universidad de Deusto
- Balay, E. (1965). *Bases del ordenamiento cooperativo de la economía social*. Buenos Aires

- Blasco, L. y García, A. (2016). Economía social en construcción. Perspectivas y demandas sociales en la legislación reciente (Argentina, 2003-2015). *Revista Idelcoop*, N° 219. Buenos Aires, Idelcoop
- Calfa, M. (1988). Nouvelles lois sur l'entreprise d'Etat et le Mouvement Coopératif. *Bulletin de Droit Tchecoslovaque*. Praga
- Colombain, M. (1956). Las cooperativas. Ginebra, Organización Internacional del Trabajo
- Comesaña, J. (2001). Análisis de la naturaleza y el régimen jurídico de organización y funcionamiento del Consejo Gallego de Cooperativas. *Revista Jurídica de la Economía Social y Cooperativa* 12. Valencia. Ciriec-España
- Coronado, F. (2001). De las Cooperativas Agrarias y de las de Explotación Comunitaria de la Tierra. *Cooperativas. Comentarios a la Ley 27/1999, de 16 de julio*. Madrid. Colegios Notariales de España
- Cuenca, A. (2000). Las cooperativas de segundo grado en la ley 27/1999. De 16 de julio, de cooperativas. *Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa* 11. Valencia, Ciriec
- Chaves-Gómez, A. (1985), Los organismos auxiliares del movimiento cooperativo. *Cuadernos de Educación Cooperativa*, N° 3. Costa Rica, Ceral
- Dávila-Millán, E. (1999). Rexime xuridico do asociacionismo cooperativo. *Estudios sobre a lei de cooperativas de Galicia*. Santiago de Compostela. Xunta de Galicia
- Dávila-Millán, E. (2013). Asociacionismo y representación del movimiento cooperativo. *Tratado de Derecho de Cooperativas. Tomo II*. Valencia, Tirant lo Blanch
- Díaz-Viguri, N. (2010). La integración cooperativa. *Derecho de sociedades cooperativas de la Región de Murcia*, Pamplona, Aranzadi
- Eguía, F. (2001). *Introducción a la teoría de la cooperación*. León. México
- Embid, J. y Alonso, R. (2013). Instrumentos para la integración cooperativa. Cuestiones preliminares. *Tratado de Derecho de Cooperativas, Tomo II*. Valencia, Tirant lo Blanch

- Farrés, J. y Farrés, P. (1996). *Mutuales. Ley 20.321. Mendoza*, Ediciones Jurídicas Cuyo
- Feher, L. (1976). La ley de cooperativas y la vida cooperativa (Hungría). *Revista de Estudios Sindicales y Cooperativos*, 38. Madrid, Instituto de Estudios Sindicales
- Fici, A. (2014). La Cooperación entre cooperativas en el derecho italiano y comparado. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, N° 48. Bilbao, Universidad de Deusto
- Geneva, International Labour Office. ISBN 92-2-217210-8
- Guarín, B. (1991). *La Autonomía del Derecho Cooperativa*. Bogotá. Mimeógrafo
- Henry, H. (2006). *Guide de législation coopérative*. Deuxième édition, revue et corrigée. Genève, OIT
- Henry, H. (2013). *Orientaciones para la legislación cooperativa*. Ginebra, OIT
- Iturrioz, J. (2002). La rentabilidad de las sociedades cooperativas en los procesos de integración mediante una cooperativa de segundo grado. *Revista de Estudios Cooperativos*, 78. Madrid. Aecoop
- Izquierdo, M. (2009). Problemas de las empresas cooperativas em México que atentan contra su naturaleza especial. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo* 43. Bilbao. Universidad de Deusto
- Maidana, O. (2010). *Régimen legal de las cooperativas comentado*. Asunción, Servilibro
- Martínez-Charterina, A. (2012). Sobre el principio de cooperación entre cooperativas en la actualidad. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, N° 46. Bilbao, Universidad de Deusto
- Mazzotti, G. (2000). Le associazioni del movimento cooperativo e la concentrazione, *Rivista della Cooperazione* 1/2 2000, Roma, Istituto Italiano di Studi Cooperativi Luigi Luzzatti
- Meinen, E. (2003). Assembleias gerais: quorum e delegados. *Cooperativismo e o novo Código Civil*. Belo Horizonte. Mandamentos

- Meira, D. (2013). A relevância do cooperador na governação das cooperativas. *Cooperativismo e economia social*, N° 35 (2012-2013). Vigo, Centro de Estudios Cooperativos, Universidad de Vigo
- Merino, S. (1999). Administración Pública y Sociedades Cooperativas: el caso vasco. *Estudios sobre economía social y derecho cooperativo*. Madrid. Marcial Pons
- Moirano, A. y García-Müller, A. (2016). *Las mutuales en América Latina*. En preparación. Buenos Aires
- Moyano, E. (1993). *Acción colectiva y cooperativismo en la agricultura europea*. Madrid, M.A.P.A.
- Münkner, H. (1980). *Le Statut Juridique de la Pre-Cooperative*. Bonn. Friedrich-Ebert Stiftung
- Münkner, H. (1989). *Ley de Cooperativas en la República Federal Alemana*. Universidad de Marburg/Lahn. N° 7, Junio-Septiembre. Valencia. Ciriec
- Nagore, I. (2000). Grupos y Asociaciones Cooperativas. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo* 34. Bilbao. Universidad de Deusto
- Organización Internacional del Trabajo. (2002). *Promoción de las cooperativas. Informe V*. Conferencia Internacional del Trabajo. Ginebra. OIT
- Paz Canalejo, N. (1984). Sentido y función de las Uniones de Cooperativas. *Boletín de la unión Cooperativa de Cajas Rurales, Comerciales y Locales* n° 8. Madrid
- Paz Canalejo, N. (1989). Ley General de Cooperativa. Comentarios al Código de Comercio y Legislación Mercantil Especial. Madrid. *Revista de Derecho Privado*, Editoriales de Derecho Reunidas. Tomo XX. V
- Paz Canalejo, N. (2012). *Comentario sistémico a la ley /2011, de Economía Social*. Valencia, Tirant lo Blanch reformas
- Péruis, V. (2001a). *Cooperativismo e Lei*. São Leopoldo. Unisinos
- Rodríguez-Musa, O. y Torga, N. (2014). La cooperativa de segundo grado: perspectivas para su desarrollo en Cuba. *Boletín de la asociación internacional de Derecho Cooperativo*, N. 34. Bilbao. Universidad de Deusto

- Romero, P. (2002). Del asociacionismo cooperativo. Cooperativas. Comentarios a la ley 27/199 de Cooperativas. Madrid. Colegios Notariales de España
- Rosembuj, T. (1990). *Régimen Fiscal de las Cooperativas*. Barcelona. PPU
- Sánchez, A. (2009). Estatuto de la sociedad cooperativa europea. *Estudios Agrarios 40*. México, Procuraduría Agraria
- Sánchez-Pachón, L. (2011). Los acuerdos intercooperativos. Un instrumento jurídico para la colaboración en momentos de crisis económica. *Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa, 22*, Valencia, Ciriec
- Santos, M. (1998). Notas sobre la Ley 2/1998, de 26 de marzo, de Sociedades Cooperativas de Extremadura. *La Legislación Cooperativa en España*. Valencia. Ciriec
- Schneider, J. (1993). Los principios cooperativos hoy. Un enfoque latinoamericano. *Anuario de Estudios Cooperativos 1993*. Bilbao, Universidad de Deusto
- Tato, A. (1998) La nueva Legislación Cooperativa en Galicia. *La legislación cooperativa en España*. Valencia. Ciriec, 1998
- Vásquez, M. (1999). As cooperativas de segundo grao e outras formas de colaboración económica. *Estudios sobre a Lei de Cooperativas de Galicia*. Santiago de Compostela. Xunta de Galicia
- Vásquez, M. (2002), *Las cooperativas de segundo grado. Particularidades societarias*, Valencia, Tirant Lo Blanch
- Vásquez, M. (2013). Formas personificadas de integración: cooperativas de segundo grado. *Tratado de Derecho de Cooperativas. Tomo II*. Valencia, Tirant lo Blanch
- Vicent-Chuliá, F. (1998). Mercado, principios cooperativos y reforma de la legislación cooperativa (estudio introductorio y de Síntesis). *La Legislación cooperativa en España*. Valencia. Ciriec
- Zabala, H. (2012). La integración desde la práctica: criterios y denominadores comunes para la cooperación sectorial. *Cooperación & Desarrollo, 101*. Bogotá, EUCC.

- Zabala, H. (2014). Avances de la intercooperación en la región de Antioquia. *Ciudadanía, desarrollo y paz, una mirada desde el cooperativismo*. Bogotá, Organizaciones Solidarias – Ciec
- Zubiaur, G. (1970). La integración Cooperativa. *Primer Congreso Continental de Derecho Cooperativo*. Mérida. ULA

## 95. ENTE NACIONAL SUPERIOR

Concepto. Régimen jurídico. Atribuciones y funciones. Entes nacionales superiores en Iberoamérica.

---

### CONCEPTO

#### *Acepciones*

El organismo nacional superior puede ser entendido:

1. En su acepción reducida, como el organismo nacional de integración de cada una de las manifestaciones solidarias existentes en un país, bien sea de las cooperativas, de las mutuales y de otras empresas asociativas, cada una por separado, por ejemplo, una confederación nacional de cooperativas, que reúne a todas las cooperativas del país, cualquiera sea su tipo o clase, a la par de una confederación de mutuales, por ejemplo.
2. En su acepción amplia, es el organismo nacional del sector social o solidario en su conjunto donde participan todos los subsectores que lo componen. En este último sentido, es el organismo que formula y coordina, a nivel nacional, las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos generales pertinentes al sistema de la economía solidaria tal y como lo hace las leyes del sector social o solidario de Honduras, Colombia, México y España.

#### *Antecedentes*

El más antiguo antecedente es el Consejo Superior de Cooperativas de Francia creado por Decreto del 22 de febrero de 1918 que inspira los consejos cooperativos de España. Nace adherido y condicionado a la voluntad gubernativa, dependiente del Ministerio del Trabajo, siendo un punto de conexión y colaboración entre las cooperativas y el Gobierno.

En España surge en Cataluña con la ley de cooperativas de 1942 y se encuentra en casi todas las leyes autonómicas de cooperativas, siendo el más destacado el Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi que desde el comienzo de sus actividades en 1983 ha cumplido una labor de significativa importancia contribuyendo enormemente al impulso del cooperativismo vasco, siendo una fórmula en la que se conjugan tanto el interés del Estado como también el de los cooperativistas (Buitrón, 1998).

*Sistema:*

Puede tratarse de entidad única nacional vértice como es el caso de la mayoría de las leyes de América Latina (diez y siete leyes de veintiséis), articuladora del sector exclusivamente (veinte leyes) o ampliada, como punto de conexión entre el gobierno y el sector (seis leyes) que constituye un órgano público integrado por representantes de las administraciones públicas y de las cooperativas o las entidades sociales o solidarias.

La OIT (2000) observa que si se prescribe la existencia de una sola organización coordinadora de las cooperativas y su objeto se formula en la legislación cooperativa, hay el peligro de que esta coordinadora se convierta en un mecanismo burocrático en lugar de ser una organización dinámica de fomento, propagando nuevas ideas y tecnologías entre las organizaciones asociadas y representando los intereses del movimiento cooperativo ante el gobierno y el público en general.

Este peligro es todavía mayor –añade- cuando las organizaciones nacionales coordinadoras legalmente prescritas no son financiadas por sus afiliados, sino que dependen de las subvenciones del gobierno o de los donantes extranjeros. Donde existen varias organizaciones no excluye las actividades conjuntas como la representación de intereses ante el gobierno en cuestiones que afecten a todas las cooperativas. Esto puede hacerse formando un comité ad-hoc, una comisión permanente con presidencia rotatoria bianual.



Pareciera lo más conveniente la creación de un organismo nacional y consejos regionales, provinciales o estatales e, incluso, locales, con las mismas funciones, atribuciones y responsabilidades de aquel, en el ámbito geográfico determinado, pero integrado por organismos de segundo grado que operen exclusivamente dentro de la jurisdicción territorial.

Sin embargo, el problema que se presenta cuando existe más de una confederación es que el Estado puede cuestionar cuál sea la interlocutora válida y esto genera una debilidad, ya sea del movimiento cooperativo o del mutual, que aprovechará el propio Estado para no acordar políticas con el sector o dictarlas solo a su antojo.

## RÉGIMEN JURÍDICO

### *Naturaleza*

1. La doctrina se viene decantando porque se trate de una entidad pública no estatal que ejerza funciones públicas, aunque no forme parte de la estructura burocrática del gobierno ni tenga dependencia jerárquica del mismo, y esté dotado de autonomía en el ejercicio de sus funciones propias.

Tal es el caso del Consejo para el fomento de la economía social de España, que es un órgano público (pero no sometido al principio de jerarquía administrativa) colegiado, de carácter asesor y consultivo y cuya composición grupal es trimembre: Administraciones Públicas, Asociaciones de diverso carácter (de base pública local, de la economía social – confederal e infra confederal- y sindical) y, finalmente, los expertos. Es un órgano de consulta y asesoramiento que no comporta la misión fomentadora (Paz, 2012).

2. Con frecuencia también suele ser una entidad de naturaleza privada, o puede ser una institución exclusivamente de naturaleza cooperativa, mutual o solidaria; o reunir entidades de diferentes clases de la economía social.
3. No es muy frecuente (seis de veintiséis leyes) la participación del Estado en la organización y funcionamiento del organismo nacional superior a través de representantes normalmente de los ministerios encargados de la economía, la agricultura, el comercio y la industria. Esa participación puede darse en forma paritaria con los representantes del sector, mayoritaria o minoritaria.
4. Por lo general, la entidad goza de personería jurídica y de patrimonio propio, aunque en ciertos casos se trata de instancias administrativas menores. Es posible que goce de autonomía plena, aunque es frecuente que sea dotada de autonomía funcional pero no administrativa, y puede estar adscrita a otra entidad pública como un Ministerio (muy raro) o ser una dependencia de menor nivel. Es normal que se disponga que no tiene fines lucrativos.

### *Objetivos*

Aunque puedan estar indeterminados y se remita su fijación a sus normas internas o a las reglamentarias, lo normal es que sean determinados en la normativa regulatoria, a saber:

1. Definir las políticas y estrategias del sector solidario a nivel nacional; fomentar y proteger su desarrollo, y representar y defender sus derechos e intereses.
2. Registrar los organismos solidarios que componen el sector y los actos que realizan y ejercer su suprema fiscalización y control.
3. Además, servir de punto de articulación de todo el sector y punto de conexión y colaboración entre el Gobierno y el Sector.

En España es el ente nacional solidario es el reflejo institucionalizado del federacionismo cooperativo; máximo órgano de promoción y representación de cooperativas. Tiene personería jurídica propia y plena capacidad de obrar, constituyéndose en un órgano jurídico público, integrado mayoritariamente, en todo caso, por representantes de las cooperativas; y cuyo principio informador supremo es el fomento y estudio cooperativista. Ejerce funciones de trascendencia jurídico-pública, puesto que vincula a los poderes públicos, defendiendo ante ellos los intereses privados que representan.

Desarrolla actividades de dirección puramente interna. Es un órgano puramente de ínter colaboración entre el movimiento y las uniones; orienta la propaganda de la cooperación; acuerda el destino que debe darse a los fondos de obras sociales de las cooperativas que se disuelvan cuando estas no lo hubieran hecho; interviene en la redacción de los reglamentos tipo de las cooperativas (Arrieta, 1998).

### *Miembros*

1. El organismo nacional superior puede estar conformado exclusivamente por miembros procedentes del sector (veinte leyes de América Latina) cuyo número esté determinado en su instrumento de creación o ello se deja a normas de carácter reglamentario.

Normalmente, está compuesto por representantes de las todas las cooperativas, o de los diversos sectores de estas, por ejemplo, de las agrarias, de vivienda. Pero nada obsta a que tengan representantes de las mutuales, de las cajas de ahorro y de crédito, sociales de compensación; de las empresas comunales, solidarias, de los trabajadores; de los ejidos y demás entidades afines.

2. Representantes de otros sectores sociales. A veces se da participación a representantes del sector obrero, campesino, comercial, vecinal, etc. Lo mismo que se establecen porcentajes de participación de cada uno de los sectores bien sea en forma paritaria o mayoritaria.

3. Es poco frecuente (sólo seis de veintiséis leyes de América Latina) la participación de representantes del Estado en el mismo.

*Financiamiento:*

Puede provenir del propio sector con fondos aportados por las entidades que lo integran, según determinado porcentaje de sus recursos económicos o del número de miembros de base, bien sea por una cantidad fija, además de lo recaudado por las multas que en algunos casos se les autoriza a imponer a las entidades que incurran en faltas o irregularidades en su funcionamiento.

En Galicia, el Consejo Superior se financia con las partidas asignadas por el presupuesto de la Comunidad Autónoma; las sumas aportadas por las cooperativas con parte del fondo de educación; con la totalidad del fondo de reserva obligatorio de las cooperativas y los remanentes de las liquidadas (Comesaña, 2001).

La ley de Brasil (1971) establece con carácter obligatorio una “contribución cooperativista para financiar la Organización de Cooperativas Brasileñas, igual al 0.2% del valor del capital integrado y los fondos de las cooperativas en el ejercicio social del año anterior. Périus (2001) considera que su naturaleza jurídica se asemeja más a una “obligación de contribuir”, modalidad de la obligación de dar, rigiéndose de esta forma por las normas referentes a las obligaciones pecuniarias.

El organismo nacional superior podría desarrollar actividades económicas para su sostenimiento, preferentemente por medio de empresas solidarias operadoras o por empresas de otra forma jurídica, siempre que no le hicieren competencia desleal o ruinosa a otras empresas solidarias u organismos de integración.

Podría, también, recibir aportes del Estado, paritarios o proporcionales a los aportes de las entidades que lo componen. Pudiese ser que actúen como operadores de financiamiento estatal al sector, cubriendo parte de sus gastos con

las comisiones que les correspondan por el ejercicio de la actividad crediticia. Incluso, podría financiarse con algún impuesto o tasa especial creada para su mantenimiento.

### *Estructura organizativa*

Generalmente tiene una estructura organizativa compleja, compuesta de múltiples órganos internos, entre los cuales se destacan:

#### 1. Órgano deliberante

La entidad cúpula nacional generalmente cuenta con un órgano superior colectivo, integrado con representantes de los diversos subsectores (cooperativas, mutuales y otras empresas); de los sectores campesino, obrero o comercial; y del Estado, que cumplan los requisitos determinados en la ley o remitidos a las normas internas.

Su designación puede ser hecha directamente por el sector o por el estado, de manera libre o a propuesta del propio sector.

Ejerce funciones de aprobación de las políticas, estrategias y planes de las atribuciones asignadas al consejo, así como las funciones genéricas necesarias al cumplimiento de su objeto.

Todo lo relacionado con la periodicidad de sus sesiones, quórum, mayorías, presidencia y demás detalles de funcionamiento normalmente es objeto de remisión a las normas internas que se le faculta para dictar.

#### 2. Órganos directivo

Preferentemente de carácter colectivo, es designado por el órgano deliberante, aunque en ciertos casos –por ley- lo preside el titular de la Autoridad de aplicación.

Su composición (individual o colegiada) número de integrantes, sesiones, etc., es objeto de remisión a las normas internas. Tiene por principales funciones la ejecución de las decisiones del órgano deliberante, la coordinación de las actividades del organismo, y todas las necesarias para el cumplimiento de su objeto.

### 3. Otros órganos internos

Ejecutivo y de control. En Italia, un Comité integrado por algunos miembros que ejerce las funciones del organismo en caso de urgencia.

## ATRIBUCIONES Y FUNCIONES

El ente nacional superior puede tener atribuciones meramente consultivas o propias, esto es, de diferente alcance y contenido que veremos a continuación. Una mayoría determinante de las leyes analizadas (veintidós de veintiséis) confieren al ente nacional superior potestades propias, y sólo dos, de mero carácter consultivo.

### *Consultivas*

Servir de órgano consejero (de consulta de carácter obligatorio o potestativo) con efecto generalmente recomendatorio (que no vinculante) de los poderes públicos nacionales en asuntos relacionados con el cooperativismo, el mutualismo o la economía social solidaria, así como para la elaboración de proyectos de ley sobre la materia.

Puede ser, también, de ejercer la representación internacional de la economía solidaria nacional.

### *Atribuciones propias*

#### 1. Definición de políticas y estrategias

- Propender a la máxima articulación de la economía solidaria, fomentar la difusión de los principios y valores solidarios, asumir las actividades de educación, capacitación y entrenamiento de los cuadros de dirección del sector, dirigir la elaboración y el cumplimiento del plan nacional de desarrollo de la economía solidaria y defender los derechos y preferencias acordados a esta.

- Definir las políticas y estrategias de la economía solidaria a nivel nacional en materia educativa, financiera, administrativa, social, tecnológica y las demás necesarias para su desarrollo y consolidación.

## 2. De representación

- Representa al sector social y solidario ante los entes públicos nacionales y relacionados, la Autoridad de aplicación o de fomento y ante las autoridades administrativas, judiciales, y gremiales, asumiendo funciones de conexión entre el sector y los organismos del Estado en sus expresiones nacional, regional y local.
- Ejerce la representación y defensa judicial y administrativa, de pleno derecho o por mandato legal expreso del sector, tanto nacional como internacional, así como la defensa de los derechos y preferencias reconocidas al sector.

## 3. Aspectos normativos o legislativos

- Potestad de dictado de actos normativos generales de rango sub-legal; emisión de las normas especiales aplicables a los tipos y clases de empresas solidarias que se constituyan, aprobación de los modelos supletorios de normas internas, de las normas para la emisión de títulos externos, para la actualización del patrimonio, para el uso de sistemas computarizados de contabilidad, sobre el balance social y las demás que fueren necesarias o convenientes al desarrollo de la economía solidaria en el país.
- Dictar sus propias normas de funcionamiento y las del mecanismo nacional de conciliación y arbitraje; las normas de funcionamiento del sistema nacional de financiamiento del sector; del sistema nacional de garantías para las empresas del sector; de la Autoridad de aplicación, si fuere el caso;

- De coordinación de actividades entre la Autoridad de aplicación y los organismos estatales y provinciales de control de la economía solidaria y del registro del sector.
- Dictar por sí mismo o junto con los organismos públicos competentes las normas especiales para las empresas solidarias que lo requieran por su naturaleza o por el tipo de actividades que desarrollen, y dictar los demás actos normativos que fueren necesarios.
- Elaborar proyectos normativos de carácter legislativo o reglamentario; dictar pautas, directrices y normas operativas obligatorias para las empresas solidarias y los organismos de integración en materia administrativa, contable y financiera;
- Establecer y reglamentar los sistemas y procedimientos generales de control, el sistema nacional de auditoría, los planes contables uniformes o por sub-sectores y las demás que fueren necesarios.

#### 4. Fomento y desarrollo del sector

- Desarrollar proyectos de producción, transformación, distribución, aprovisionamiento y consumo solidario.
- Servir de brazo financiero para el desarrollo del sector, por medio de un fondo de financiamiento (más uno de garantías) adecuados a las características propias de las entidades solidarias, con fondos provenientes de las y aportes del Estado proporcionales a los aportados por el sector.
- Impulsar proyectos nacionales, binacionales e internacionales de producción, prestación u obtención de bienes y servicios de economía solidaria, por medio de empresas solidarias, organismos de integración o de acuerdos de agrupación o colaboración empresarial.



## 5. Fiscalización y control sectorial

- Definición de medidas y de procedimientos de control de operaciones de las empresas solidarias, así como establecer sistemas nacionales o regionales de auditora. En Bélgica, el Consejo Nacional del Cooperativismo es el organismo responsable de gestionar y supervisar el registro de las cooperativas homologadas y de velar por la correcta aplicación de sus correspondientes estatutos (Moyano, 1993).
- Imposición de sanciones por irregularidades
- Conocimiento por vía jerárquica de los recursos administrativos contra los actos y decisiones de la Autoridad nacional de aplicación, del sistema nacional de financiamiento del sector solidario y de los mecanismos de registro del sector.
- Solicitar al juez competente la intervención y liquidación de las empresas solidarias.
- Denunciar ante las autoridades judiciales y administrativas los delitos y faltas cometidas contra los entes solidarios, así como constituir instancia suprema de conciliación y arbitraje de la economía solidaria a nivel nacional.

## 6. Otros

Realizar todos los actos, contratos, actividades y operaciones que fueren necesarias o convenientes para el cumplimiento de sus atribuciones y funciones.

### *Los entes nacionales superiores de la Economía Social y Solidaria en Iberoamérica*

Como se desprende del cuadro comparativo de las legislaciones de cooperativas, de mutuales y de la economía social y solidaria siguiente, el régimen jurídico preferente del ente nacional superior de las cooperativas, mutuales y, o de la Economía Social y Solidaria en el área iberoamericana es bastante uniforme, y se caracteriza por:

1. Predominar levemente la existencia de una única entidad nacional superior.
2. Solamente en dos países (Argentina y Cuba) no existe la figura legal de un ente nacional superior único.
3. En la gran mayoría de los casos, la entidad superior nacional ejerce funciones de definición de las políticas y estrategias del subsector al que pertenecen, de representación del mismo, normativas, de fomento y desarrollo, y de fiscalización y control.  
Sólo 4 leyes le otorgan funciones meramente consultivas
4. En una elevada proporción, el ente nacional superior está conformado exclusivamente por las entidades superiores de los diversos componentes del sector. En pocos casos, participan en los mismos representantes del estado.

Pareciera que la mejor vía para que el sector social o solidario de nuestros países consolide su plena autonomía (asunción de su auto-fomento y auto-control) pasa por reconocer, promover y consolidar entidades nacionales únicas fuertes de las cooperativas, mutuales y en general, de la economía social y solidaria (descentralizadas territorialmente) dotadas de atribuciones propias y no solo consultivas, auxiliares o instrumentadas por los gobiernos, integradas exclusivamente por las diversas entidades solidarias existentes en el país.

Cuadro: entes nacionales superiores de la ESS en Iberoamérica

	Denominación	Carácter		Funciones		Composición	
		Único	Múltiple	Consulta	Propias	Sector	Ambos
<b>Cooperativas</b>							
<i>Bolivia</i> 2013	Confederación Nacional de Cooperativas	X			X	X	
<i>Brasil</i> 1971	Conselho Nacional de Cooperativismo	X			X		X
<i>Chile</i> 2004	Confederaciones		X		X	X	
<i>Colombia</i> 1988	Consejo Nacional Cooperativo	X		X			X
<i>Costa Rica</i> 1982	Consejo Nacional Cooperativo		X		X	X	
<i>Guatemala</i> 1978	Confederación	X			X	X	
<i>Honduras</i> 2014	Confederación		X		X	X	
<i>México</i> 2001	Consejo Superior del Cooperativismo	X			X	X	
<i>Nicaragua</i> 2004	Consejo Nacional de Cooperativas	X			X	X	
<i>Panamá</i> 1977	Confederación Nacional de Cooperativas	X			X	X	
<i>Paraguay</i> 1994	Confederación		X		X	X	
<i>Perú</i> 1990	Confederación de Cooperativas	X			X	X	
<i>Puerto Rico</i> 1994	Liga de Cooperativas de Puerto Rico	X			X	X	

<i>República Dominicana</i> 1964	Confederación Nacional de Cooperativas	X			X	X	
<i>Salvador (El)</i> 1979	Confederación Nacional de Cooperativas	X			X	X	
<i>Uruguay</i> 2008	Consejo Consultivo del Cooperativismo		X		X	X	
<i>Venezuela</i> 2001	Consejo Nacional Cooperativo	X		X			X
<b>Mutuales</b>							
<i>Argentina</i> 2000	Confederaciones		X		X		X
<i>Chile</i> 1965	Confederación Mutualista	X			X	X	
<i>Nicaragua</i> 2010	Confederaciones mutuales		X		X	X	
<i>Paraguay</i> 2008	Confederaciones de Mutuales		X	X			X
<b>Economía Solidaria</b>							
<i>Colombia</i> 1998	Consejo Nacional de la Economía Solidaria	X			X	X	
<i>Ecuador</i> 2011	Confederaciones		X		X	X	
<i>España</i> 2011	Consejo para el Fomento de la Economía Social.	X		X			X
<i>Honduras</i> 1985	Organismo nacional de dirección y representación	X			X	X	
<i>México</i> 2011	Consejo Nacional de Entidades del Sector Social de la Economía	X			X	X	

## Referencias

- Arrieta, J. (1987). Política del gobierno vasco en materia cooperativa. *Anuario de Estudios Cooperativos*. Bilbao. Instituto de Estudios Cooperativos. Universidad de Deusto
- Buitrón, P. (1998). Consideraciones generales sobre el fundamento constitucional del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*. Bilbao. Universidad de Deusto
- Buitrón, P. (1999 y 2000). Evolución de la figura del Consejo Superior de Cooperativas en la Legislación Española. *Anuario de Estudios Cooperativos 1998 y 1999*. Bilbao. Instituto de Estudios Cooperativos, Universidad de Deusto
- Comesaña, J. (2001). Análisis de la naturaleza y el régimen jurídico de organización y funcionamiento del Consejo Gallego de Cooperativas. *Revista Jurídica de la Economía Social y Cooperativa 12*. Valencia. Ciriéc-España
- Merino, S. (1999). Administración Pública y Sociedades Cooperativas: el caso vasco. *Estudios sobre economía social y derecho cooperativo*. Madrid. Marcial Pons
- Moyano, E. (1993). *Acción colectiva y cooperativismo en la agricultura europea*. Madrid, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación
- Périus, V. (2001a). *Cooperativismo e Lei*. São Leopoldo. Unisinos

## 96. COLABORACION EMPRESARIAL SOLIDARIA

Aspectos generales. Partes. Fuentes. Relación laboral. Comercio colaborativo. Contrato de *out-sourcing*. Asociación de cooperativa con empresa mediante *spin-off*. Impartición. Arrendamiento financiero. Factoraje.

---

### ASPECTOS GENERALES

#### *Concepto*

Por colaboración empresarial se entienden aquellos contratos celebrados entre empresas por los cuales convienen, de manera temporal y sin constituir una persona jurídica nueva, poner en común ciertas vertientes de su actividad económica, pero sin que nunca haya subordinación jurídica o económica entre las empresas que colaboran. Son contratos, generalmente atípicos (no regulados ni en el Código Civil ni en el Código de Comercio) que regulan la relación entre empresas en forma continuada y estable.

Para Etcheverry (2005) la designación de contrato de colaboración en general se refiere a aquellos contratos en los que las partes están dispuestas a cooperar, coordinarse, organizarse, persiguiendo una finalidad común que puede ser una gestión a realizar, un resultado a obtener, o una utilidad a conseguir y partir.

La colaboración empresarial puede darse en forma vertical, al establecerse por vía contractual relaciones de colaboración entre pequeñas y grandes empresas de cualquier rama o actividad; y horizontal, mediante relaciones de colaboración entre empresas dedicadas a la misma actividad. En este caso, se basan en un principio asociativo, sin que esta asociación conlleve pérdida de autonomía jurídica o económica para las empresas asociadas (Monge, 1993).

#### *Naturaleza*

Se trata de contratos de duración más o menos prolongada, que establece un sistema coordinado entre empresas independientes que, sin embargo, transfiere

parte de la autoridad de decisión de la empresa al control de otra empresa, lo que permite a la red así creada operar de manera coordinada incrementando eficiencia y ganancias (Marzorati, 1992). Se resalta el carácter de contratos “de duración”, pues el objetivo solo puede alcanzarse mediante esa cooperación prestada durante cierto tiempo, prestación que puede consistir en un hacer o en un dar (Etcheverry, 2005).

## PARTES

79

En estos contratos hay dos partes: un empresario auxiliar o colaborador externo que aun cuando conserva su independencia jurídica y patrimonial, su actividad está económica y contractualmente integrada a la otra, un empresario principal, razón por la cual su autonomía se encuentra limitada por las directrices y el control que ejerce éste sobre aquél.

### *Carácter*

Detrás de cada uno de estos contratos no existe un perfil único de colaborador externo o empresario auxiliar. Los intervinientes pueden ser desde personas naturales que actúan sin ayuda de terceros, sin instalaciones propias y con escasa aportación de capital; hasta empresarios con sólida base financiera y con locales, vehículos y personal propio. Y, en el medio de ambos, podemos encontrar pequeños microempresarios que atienden su negocio con escaso personal, con una aportación de capital nada desdeñable y a través de instalaciones o vehículos propios.

De cualquier forma, en estos contratos generalmente es necesaria la atención personalizada del propietario de la empresa, aunque cuente con ayudantes que lo asistan; son contratos que tienen un componente *intuitus personae* (Márquez, 2002).

### *Asociación con terceros no solidarios*

Los contratos de colaboración pueden ser celebrados solo entre empresas del sector solidario o de éstas con empresas de otra naturaleza jurídica, aún

lucrativas, dejándose en plena libertad a la empresa solidaria para hacerlo, o exigiéndose el cumplimiento de algunos requisitos, como que ello sea indispensable para el cumplimiento de su objeto, se preserve y no se desvirtúe su identidad solidaria, y –en veces- sujeto a autorización de la autoridad de Aplicación o de la actividad

En tal sentido, se afirma que la asociación con terceros, que pueden ser tanto del sector público como privado (civil o mercantil) permite a la empresa solidaria procurarse bienes y servicios que no puede lograr por sí misma, como puede ser la obtención de capital y créditos, de materias primas, de insumos y bienes de capital, concesiones, transferencias y licencias de tecnología, estudios de mercado, servicios administrativos y de gestión; o realizar operaciones que tampoco puede hacer por sí misma, como pueden ser trabajos determinados dentro de un proceso productivo, producción de piezas y elementos conjuntos, comercialización interna y externa de bienes y servicios (Rippe, 1993).

## FUENTES

Son contratos, generalmente atípicos (no aparecen de forma expresa ni en el Código Civil ni en el Código de Comercio) que regulan la relación entre empresas en forma continuada y estable. Sin embargo, en ciertos casos se regulan por leyes especiales, lo mismo que se les aplican otras leyes como de la propiedad intelectual, defensa del consumidor, y lógicamente, las normas generales del derecho civil o comercial.

La normativa aplicable a los contratos de colaboración empresarial que celebren las empresas solidarias dependerá de la naturaleza jurídica de las partes contratantes, así:

1. Si las partes son exclusivamente empresas solidarias, se aplicarán en primer término las cláusulas de dicho contrato; luego, las normas solidarias (ley cooperativa, mutual o de la ESS, principios generales respectivos) y sólo se aplicará la normativa de la ley que regula dicho contrato (si es que la hubiere) en forma supletoria, en la medida en que sea compatible con la



naturaleza solidaria de las entidades <intervinientes. Ello, en atención del instituto del acto intercooperativo (mutual y solidario) que por disposición legal (si existiese) regula las relaciones jurídicas entre estas entidades.

2. Ahora bien, si alguna de las partes es de naturaleza no solidaria (civil, mercantil, agraria) se aplican en primer lugar las cláusulas del contrato, y supletoriamente las disposiciones legales que regulan dicho contrato, si existiese.

Por otra parte, es importante al armar negocios de colaboración empresarial tener presente los siguientes elementos: forma, constitución, miembros, personalidad, aportes, interés social, tipicidad, imputabilidad, responsabilidad, órganos: diseño y funcionamiento, representación, mecanismos dispositivos y regulatorios, conflictos internos y externos, registración y publicidad (Etcheverry, 2005).

## RELACIÓN LABORAL

Se discute cual es la situación laboral de los trabajadores de las empresas auxiliares. Al respecto, cabe distinguir dos situaciones:

1. Los trabajadores de la empresa auxiliar son verdaderos asalariados de la misma; su relación es netamente laboral, y no tienen relación directa con la empresa principal. Algunos sostienen que se trata de medidas que tienden al encubrimiento de una relación laboral, con lo que se pretende ocultar o deformar la relación de trabajo tras el ropaje de otra figura jurídica donde el trabajador tenga menor protección legal.

En tal sentido, afirma Márquez (2002) que en numerosas ocasiones, el ropaje mercantil es impuesto por los patronos para evadir la aplicación de la normativa laboral, con el consecuente ahorro de los costos asociados a su aplicación, en claro perjuicio del trabajador. En estos casos –añade- el prestador de servicios suele percibir una remuneración idéntica o muy similar a la de otros prestadores de servicios de su categoría, aunque privado de las prestaciones, beneficios e indemnizaciones asociadas al régimen laboral.

Acá, lo peculiar es la responsabilidad extracontractual que adquiere la empresa principal por las deudas laborales del titular de la empresa auxiliar con el trabajador, máxime si se demuestra la comisión de fraude laboral. En este caso, se corre el velo jurídico que encubría la simulación prevaleciendo la realidad de la existencia de una verdadera relación laboral.

Se trata, por lo general, de una responsabilidad secundaria circunscrita al caso de que el empresario titular no pueda satisfacer la deuda (Ojeda, 2009).

2. Los miembros-propietarios de la empresa auxiliar que trabajan en la misma (incluyendo los asociados-trabajadores de empresas solidarias de trabajo asociado) tienen una relación no laboral con la empresa principal. Muchas veces se trata de relaciones que no exhiben con nitidez la subordinación o dependencia jurídica, tratándose de una categoría intermedia entre el empresario y el trabajador dependiente, llamados trabajadores semiautónomos, cuasi empleados o para subordinados, que prestan servicios por cuenta propia, con flexibilidad, apropiación directa de los frutos que produce su trabajo, mayor grado de autonomía técnica y funcional, ingresos con frecuencia superiores a los de los trabajadores dependientes (Márquez, 2002).

## PRINCIPALES CONTRATOS DE COLABORACIÓN EMPRESARIAL

### COMERCIO COLABORATIVO

Una forma inicial de colaboración empresarial del sector solidario sería por medio del “comercio colaborativo”. Como señala Mozas (2004) desde principios del nuevo siglo, se observan nuevas tendencias en el proceso de evolución en los modelos de negocios online, de forma que se observa una intensificación en el uso de Internet para facilitar la colaboración entre empresas, incluso entre aquellas que no habían mantenido relaciones comerciales previamente, que pasa de la mera integración de procesos a una colaboración total entre empresas, en la

que éstas participan conjuntamente en procesos de negocio previamente acordados y con unos objetivos comunes definidos. Es lo que los citados autores denominan “comercio colaborativo”.

En la actualidad estas nuevas tecnologías están siendo aprovechadas para favorecer las relaciones inter-empresariales, de forma que han evolucionado hasta conformarse en un elemento clave en el intercambio de información entre empresas, condicionando, en cierto modo, la forma de competir y el propio mercado en el que se compete.

El comercio electrónico permite implementar múltiples formas de colaboración, al facilitar el diseño conjunto de productos, la comercialización y colaboración de personal técnico de diferentes plantas, dentro del mismo grupo o entre empresas independientes, y en cualquier tipo de actividad, ya sea de demanda y contenido tecnológico reducidos.

Estas nuevas formas de comercio permiten a las empresas tanto la reducción de costes de producción, como la eliminación de barreras físicas y temporales para los pedidos y, en algunos casos, en el suministro de productos/servicios a los clientes. Así, el comercio electrónico facilita la obtención de economías de escala, vía aumento de la dimensión del mercado.

Además, proporciona economías de alcance, al mejorar la cooperación interempresarial y abrir nuevas vías para realizar negocios. Por último, reduce los costes de transacción entre las empresas y entre éstas y los consumidores. Sin duda, en el ámbito de la economía social *Internet* se plantea como una herramienta de gestión en la que las sociedades pueden apoyarse, no sólo para realizar mejoras en el ámbito interno (en la administración, ahorros de costes o generación de nuevos negocios).

### *Definición*

Es aquel acuerdo de voluntades mediante el cual una empresa cliente encarga al outsorcer la prestación de servicios especializados, en forma autónoma y duradera, que le permitirán la realización de su *core business*.

### *Objeto*

Tiene el propósito de mejorar la estructura organizativa de la empresa, aparato productivo, atención al cliente, requerimientos tecnológicos, etc. Podría denominarse contrato de externalización de actividades tales como *Call center*, *telemarketing*, *software*, *e-learning*, soporte técnico, administración de datos, animación, arquitectura, atención en salud y servicios financieros, seguridad, limpieza y mantenimiento, transporte, alimentación.

### *Naturaleza*

1. El outsourcing no constituye una institución de derecho laboral ni civil; es un contrato mercantil y un contrato empresarial que constituye una herramienta de gestión de negocios. Es un contrato de duración cuyas prestaciones se extienden en el tiempo (tracto sucesivo) para la realización de actividades delegadas. El outsorcer suele ser una empresa especializada en la realización de las actividades delegadas por la empresa cliente que dispone, en procura de dicha labor, del personal técnico adecuado.
2. El contrato no se restringe a una obra determinada, sino a la prestación de servicios especializados en el tiempo.
3. Es necesariamente oneroso. No hay participación del outsorcer en el resultado de o en las utilidades de la empresa cliente, sino una retribución previamente pactada.

---

<sup>13</sup> Echaiz, 2008

## *Partes*

1. La empresa que contrata el outsourcing (empresa cliente) que es la que decide cuál es la actividad que se delegará a la empresa de outsourcing.
2. El outsorcer, que será a quien se delega el core business, esto es, la tarea de realizar la actividad de la empresa cliente, porque cuenta con el expertise del negocio. No hay participación ni integración de la empresa cliente en el outsorcer ni del outsorcer en la empresa cliente.

## *Derechos y obligaciones de las partes*

1. Derechos de la empresa cliente:  
Definir el objeto del outsourcing; supervisar al outsorcer; ejercer sus derechos de propiedad intelectual; exigir la exclusividad del outsorcer; mantener la propiedad de los bienes trasladados al outsorcer; exigir la confidencialidad de la información proporcionada al outsorcer; coordinar la estrategia del negocio sin que esto cree una relación de subordinación del outsorcer respecto a la empresa cliente; y obtener los resultados en los términos pactados.
2. Obligaciones de la empresa cliente:  
Determinar los alcances de la delegación de la actividad que realiza el outsorcer; proporcionar la información necesaria al outsorcer para el cumplimiento de su prestación; supervisar el cumplimiento de la actividad en los plazos pactados; retribuir al outsorcer, y cumplir con las demás cláusulas pactadas en el contrato
2. Derechos del outsorcer:  
Gozar de autonomía jurídica, económica y administrativa; no subordinarse a la dirección de la empresa cliente; realizar negocios con otras empresas en tanto no viole el pacto de exclusividad; recibir la información necesaria de la empresa cliente para el cumplimiento de su prestación; y ser retribuido.

### 3. Obligaciones del outsorcer:

Contratar personal capacitado para la realización del contrato; respetar los derechos de propiedad intelectual de la empresa cliente; mantener la exclusividad y la confidencialidad a favor de la empresa cliente; presentar informes periódicos a la empresa cliente; lograr los resultados en los términos pactados, asumiendo el riesgo de dichos resultados; y cumplir con las demás cláusulas pactadas.

### *Contenido*

Debe tenerse cuidado al celebrarlo pues supone transferir una actividad, incluyéndose información confidencial. Y tiene las siguientes cláusulas:

1. El objeto: la actividad que realizará el outsorcer durante la vigencia del contrato
2. Las responsabilidades: el outsorcer se obliga a un resultado, con determinados estándares en los que se quieren los resultados (calidad en el servicios), así como los plazos en que se deberán cumplir ciertas tareas
3. El plazo: normalmente de 5 a 10 años, con renovación con 4 a 6 meses de notificación
4. El conocimiento empresarial: la empresa cliente transfiere al outsorcer parte de su conocimiento del negocio, por lo que se debe especificar qué conocimiento está transfiriéndose para luego pactar la cláusula de confidencialidad
5. La exclusividad: se procura restringir la acción del outsorcer para que no realice la misma labor para quien es director competidor de la empresa cliente
6. Los bienes de la empresa cliente que se necesitarán para realizar la tarea encomendada
7. La capacitación de los trabajadores de la empresa cliente (*improvement*)
8. El traspaso de personal técnico de la empresa cliente podrían trabajar conjuntamente en las dos empresas

9. La inexistencia de relación de subordinación: no hay relación de subordinación del outsorcer respecto de la empresa cliente ni viceversa.

### *Beneficios*

1. Focalización al *core business*: la empresa puede dedicarse más a ello, obteniendo mayor rentabilidad, mejor calidad en el servicio, especialización de habilidades y adquisición de nuevas tecnologías
2. Delegación de facultades, con lo que el outsorcer prestará servicios especializados para la realización de determinadas actividades lo que supone mayor rentabilidad y mejor calidad en el servicio
3. Transferencia del riesgo al outsorcer quien asumirá el costo que conllevaría la pérdida del negocio
4. Reducción de costos, estabilidad en el precio, maximización del capital.

### ASOCIACIÓN DE COOPERATIVA CON EMPRESA MEDIANTE *SPIN OFF*<sup>14</sup>

Los empleados de una empresa cualquiera conforman cooperativas empresariales de manera que todas las sucursales y áreas de trabajo fuesen operadas por cooperativas de trabajadores. Estos se consideran socios estratégicos de la empresa y estas se rigen por un contrato de servicio.

En conjunto todos comparten los gastos, los riesgos del negocio y los beneficios sobre los resultados. La empresa mantiene la licencia de los productos que venden y distribuyen y la licencia de las sucursales en cuanto a la infraestructura, máquinas y activos y se encarga del pago de patentes e impuestos municipales.

Las cooperativas tienen responsabilidad sobre los ingresos, sistemas de remuneración, procesos de aseguramiento de la calidad y gestión participativa de los negocios obtenidos en sus áreas geográficas de acción.

---

<sup>14</sup> Hernández, 2007

## *Contratos de servicio*

Se firman contratos de servicio de naturaleza cooperativa o mercantil según la forma jurídica de las empresas participantes, donde se definen el costo del factor humano y los beneficios, tanto económicos como sociales de las partes involucradas; se establecen las políticas para establecer canales regulares de comunicación, los objetivos a perseguir, las instancias de diálogo y negociación, los procedimientos para la discusión de nuevos negocios, modificaciones de contratos de servicios y cambios en las políticas del negocio, los mecanismos para la notificación formal de denuncias, reclamos, investigación de hechos irregulares y arbitraje en casos de agotarse las instancias ordinarias. De esta manera, las cooperativas se constituyen en operadoras de las instalaciones y los activos, ejecutando el trabajo que desempeñaban anteriormente.

## IMPARTICIÓN

### *Concepto*

La impartición consiste en procurarse fuera de la empresa bienes y servicios en lugar de lograrlos por sí misma, pero dentro de un contexto superior a la simple relación comercial. Tiene carácter de cierta permanencia y estabilidad, de manera que la empresa suministrante se convierta, en cierta forma, en una colaboradora permanente de la suministrada (Rippe, 1993).

### *Tipos*

#### 1. La subcontratación

Entendida como una relación que se establece cuando una empresa encarga a otra la fabricación de piezas, componentes y subconjuntos, que aquella incorpora luego a sus propios productos, puede ser considerada como una forma particular de impartición.

#### 2. Puede tratarse de contratos de manufactura.

En este caso una empresa internacional paga a otra para que fabrique sus productos con su marca. Por ejemplo, es el caso de la fabricación de



productos manufacturados en países con costes laborales más baratos (marcas deportivas, de electrodomésticos, etc.).

### 3. *Façon*.

Es un término utilizado sobre todo en Uruguay y Argentina para indicar la manufactura por pedido de un tercero, dueño de los insumos o los medios necesarios para la elaboración de un producto o trabajo. Se trata de una situación en la que el cliente hace un aporte de materias primas en vista de la realización de su pedido.

Algunos son de servicios como por ejemplo la contratación que realiza un matadero de una tercer empresa que se encarga de la faena dentro de la propia planta de la primera, otros son de marcas, como por ejemplo cuando una cadena de supermercado mandata elaborar un producto con un tipo de calidad y al cual le pondrá la marca del supermercado y no la del verdadero fabricante.

También se usa mucho el sistema de *façon* en las integraciones comerciales-productivas como por ejemplo el caso de los pequeños productores que se integran a las avícolas, estas proveen los pollitos bebes, la ración y otros insumos necesarios para la cría y así este *façonero* entregara a la avícola los pollos ya prontos para la faena. Existe variado grado de dependencia del *façonero* del *façoneador* y mayormente se da esto porque el que comercializa el producto es el *façoneador*.

### *Condiciones*

Sería conveniente adoptar medidas para que las empresas puedan intervenir en el proceso de subcontratación, como contratista o subcontratista, cumplan con ciertas condiciones como serían:

1. Poseer una organización productiva propia, contar con los medios materiales y personales necesarios, y utilizarlos para el desarrollo de la actividad contratada.
2. Asumir los riesgos, obligaciones y responsabilidades propias del desarrollo de la actividad empresarial.

3. Ejercer directamente las facultades de organización y dirección sobre el trabajo desarrollado por sus trabajadores en la obra y, en el caso de los trabajadores autónomos, ejecutar el trabajo con autonomía y responsabilidad propia y fuera del ámbito de organización y dirección de la empresa que le haya contratado (Ley de Subcontrataciones en el sector de la construcción de España, 2006).

## LEASING O ARRENDAMIENTO FINANCIERO<sup>15</sup>

90

### *Concepto*

Es una forma de financiación del equipamiento de las empresas mediante la cual éstas acceden a la utilización de bienes de equipo que les es facilitada por la entidad financiadora o sociedad de leasing. Es un convenio atípico, de colaboración entre empresas, por el cual una parte denominada la sociedad leasing, concede a otra parte llamada el tomador, el uso y goce de un bien, el cual fue adquirido por la primera a instancias de la segunda y para efecto de un posterior acuerdo, recibiendo como contraprestación un precio y otorgando a la tomadora la posibilidad de adquirir el bien una vez terminado el plazo o de continuar en el uso y goce" (Arrubla, 1992).

La operación normal de leasing se desarrolla de la manera siguiente:

1. Un empresario necesitado de determinados bienes materiales de producción que integran el equipamiento de su empresa, o de inmuebles para su actividad, se presenta a la sociedad leasing y plantea sus necesidades;
2. La dadora estudia la actividad del empresario y decide darle apoyo financiero;
3. Con la promesa del empresario que tomará los bienes en arrendamiento, la dadora los adquiere para sí misma;

---

<sup>15</sup> Marzorati, 1992

4. Siendo la titular de esos bienes, la sociedad cede su uso al empresario a título de arrendamiento contra el precio y le otorga una opción de compra o de continuar en el arriendo al vencimiento del plazo, el que se aproxima a la vida útil estimada del bien.

### *Ventajas y desventajas*

1. Entre las ventajas del leasing está que permite una financiación simple y rápida de las inversiones; da cierta garantía contra la obsolescencia de los equipos al existir la posibilidad de no renovar el contrato original o de hacer uno nuevo que incluya equipos tecnológicamente actualizados y permite incluir entre los gastos generales el coste del arrendamiento.
2. Hay que destacar la posibilidad de adquirir bienes de inversión a través del leasing, que constituye el medio más importante de financiación empresarial, debido a las ventajas fiscales que presenta frente a la figura de la compra financiada (Vargas, 2009).
3. Como desventajas se señala que tiene un coste elevado, muy superior al del crédito bancario a medio plazo, lo que puede limitar su utilización en sectores que no tienen un crecimiento rápido. Igualmente, es de considerar el apego que siente el empresario por la propiedad de sus medios de producción (Bernard-Colli, 1980).

### *Partes*

1. Dadora  
Es la empresa que adquiere el bien en propiedad para poder traspasarlo al tomador, al que debe poner en posesión del mismo sea directamente o por medio del proveedor, así como garantizar su goce a la empresa tomadora y prestarle asistencia técnica y asesoría
2. Tomadora o usuaria  
Tiene la mera tenencia del bien, obligándose a pagar la renta o precio del leasing en períodos, generalmente mensuales, que permitan utilizar el rendimiento propio del bien para atender su pago. Debe dar a los bienes el

uso adecuado según su natural destino; conservarlos debidamente; efectuar las reparaciones locativas; mantenerlos debidamente asegurados contra los riesgos más probables, así como restituirlos al finalizar el contrato en el estado en que le fueron entregados, tomándose en consideración el deterioro ocasionado por el uso y goce legítimo.

### *Caracteres*

#### 1. La cosa objeto del contrato

Bienes materiales o inmateriales (marcas, patentes) no fungibles (que no pueden ser reemplazados con otros) determinados o determinables que integran el equipamiento o intervienen en el proceso productivo de la empresa.

#### 2. El precio

Constituye la contraprestación propia del propietario-arrendatario por la utilización del bien en el lugar estipulado. Comprende una amortización del precio de adquisición del bien, los intereses que debe producir el capital invertido para la adquisición del bien y los rendimientos ordinarios que debe obtener la empresa dadora.

#### 3. Plazo

La duración del contrato está vinculada al tiempo que se requiere para amortizar el precio del bien, de manera que si se ejercita la opción de compra se pueda efectuar por un valor residual. La duración del contrato debe aproximarse a la vida útil del bien. Al vencer el plazo el tomador tiene como alternativas: continuar el uso, adquirir los bienes en propiedad o regresarlos a la dadora.

### *Formas*

#### 1. El *leasing-back*

Según la cual la dadora compra al empresario sus equipos o parte de ellos - mediante el pago de una suma que permite a este tener liquidez con la que pagar a sus acreedores y contar con capital de trabajo para sus

operaciones- y de inmediato celebra con el mismo un contrato de leasing y le cede el uso de ellos. El leasing-back abriga una operación de leasing financiero, en virtud de la cual una empresa o profesional vende un bien de su propiedad -mueble o inmueble- de naturaleza instrumental para el ejercicio de su actividad a una entidad de crédito, la cual pasa a ceder en arrendamiento financiero al vendedor.

A diferencia del *leasing* financiero ordinario, en el leasing-back la entidad de crédito no adquiere el bien a un tercero para cederlo posteriormente al futuro usuario. Lo compra al propio usuario que recibe el precio pactado por el bien. En el contrato de leasing financiero común, la empresa pasará a utilizar un bien que estima conveniente para su actividad. Un bien que desea tener a su disposición pero que no posee.

En el *lease-back*, la empresa propietaria de un bien lo enajena sin desprenderse de la posesión, obteniendo como contraprestación una liquidez inmediata (Buitrago, 2005).

Es útil para el salvamento de una empresa posicionada en el mercado pero que por falta de liquidez se ve amenazada, ya que sería una fórmula para poder pagar a sus acreedores y continuar con su operación, facilitando transferir sus inmovilizados en fondos disponibles.

## 2. El *leasing* en sindicación

Según el cual varias sociedades leasing se unen para la adquisición conjunta en común y pro indiviso de la propiedad de uno o más equipos, que serían arrendados con opción de compra a uno o más arrendatarios para llevar a cabo un proyecto determinado (Arrubla, 1992).

## 3. El *renting*.

El *renting* es un contrato de alquiler de maquinarias, vehículos, sistemas informáticos, etc. Su principal distintivo es que la propiedad del equipo continúa en manos de la entidad financiera o compañía especializada, que ha adquirido el bien y cede su uso al cliente a cambio de un alquiler o renta periódica. En este tipo de producto, normalmente, no existe opción de compra, el equipo se utiliza durante el periodo contratado y a la finalización

del mismo se devuelve a la empresa de *renting* o se sustituye por otro equipo más moderno (Embid, 1991).

Es una figura similar a la anterior, pero centrada en bienes de equipo y a corto plazo, y que además del arrendamiento puro, se incluye en la tasa periódica el coste de diversos servicios de mantenimiento, conservación y seguros del bien por cuenta del propietario. Permite el uso de bienes por plazo variable, mediante el pago de una tasa, siendo además por cuenta del propietario la conservación del objeto alquilado, pudiendo proporcionar en ciertos casos los medios humanos necesarios para la explotación (Osés, 2003).

## FACTORAJE<sup>16</sup>

### *Concepto*

El *factoring* un contrato mediante el cual una empresa especializada se obliga a adquirir durante un plazo, todos los créditos provenientes de las ventas normales y constantes de su empresa cliente hasta una suma determinada, asumiendo el riesgo de su cobro, así como darle asistencia técnica y administrativa, contra la prestación por parte del cliente de una comisión proporcional a las sumas que le anticipa.

La empresa especializada gestiona las cuentas de los clientes de las empresas, adquiere sus cuentas acreedoras y se hace cargo del cobro de estas, corriendo con el riesgo de las pérdidas sufridas si los deudores rehúsan el pago de tales cuentas (Bernard/Coli, 1980).

### *Naturaleza*

Este contrato financiero de adhesión, llamado también “anticipo sobre créditos de compraventas” es un negocio jurídico financiero típico, nominado, bilateral, obligatorio, de prestaciones recíprocas, conmutativo y oneroso, de tracto sucesivo,

---

<sup>16</sup> Arrubla, 1992

por el cual la entidad financiera se obliga a adquirir durante un plazo todos los créditos provenientes de las ventas normales y constantes de su cliente hasta una suma determinada, asumiendo el riesgo de sus cobros, obligándose también a darle asistencia técnica y administrativa, contra la prestación por parte del cliente de una comisión proporcional a las sumas que le anticipe la entidad financiera (Muñoz, 1981 en Arrubla).

### *Ventajas*

1. Este contrato proporciona a las empresas que lo utilizan la posibilidad de aumentar su tesorería al recibir como financiamiento a corto plazo las cuentas por cobrar de sus clientes, así como reduce y racionaliza sus gastos administrativos pues se desprende de la gestión de los créditos por cobrar.
2. Tiene función de un seguro de crédito, de asegurador de la empresa contra el peligro de la insolvencia al hacerse cargo de los créditos antes de su vencimiento (Bernard-Colling, 1980)
3. Además, alerta a la empresa sobre el riesgo de insolvencia de los compradores y asume los créditos antes de su vencimiento, así como puede otorgarle anticipos sobre el importe de los créditos cedidos.
4. Aunque el coste del factoring generalmente es elevado (puede variar entre el uno y el tres por ciento del volumen del negocio) es de tomar en cuenta que sustituye muchos de los gastos de gestión, produciéndose como efecto la sustitución, en una proporción determinada, de los gastos fijos o aleatorios (gastos de gestión de los servicios correspondientes) por cargas proporcionales (Ídem).

### *Partes*

Las partes del contrato son:

1. El facturado (cliente)  
Es la persona que celebra con la entidad de facturación el contrato con el propósito de liquidar de contado su cartera, además de otros servicios y

para tal efecto informa sobre sus clientes, actividades, mercadeo, contabilidad, etc.

Obligaciones: someter al factor todos los pedidos de los compradores; ceder al factor la totalidad de los créditos derivados de la actividad de la empresa, lo que implica un cambio en la titularidad de los créditos; notificar a sus clientes la firma del contrato. Información al factor de cada operación, sobre la situación financiera, notificarlo de los pagos recibidos y ceder los fondos recibidos.

Además, de retribución de los servicios percibidos mediante una comisión que oscila entre el uno y el tres por ciento en función del volumen de ventas, valor medio de las facturas, plazo para su pago, número de clientes, actividad. Exclusividad: no celebrar factoring con otras personas ni transmitir sus créditos a otras personas ni cederlos a ningún título a terceros. Garantizar la existencia del crédito

## 2. El factor

La empresa factoring es una empresa financiera, legalmente autorizada para prestar el conjunto de servicios que comprende la operación y que son, entre otros, financiamiento a corto plazo, reducción de los riesgos financieros, racionalización de la gestión de la empresa, centros de tratamiento contable, gabinetes de estudios jurídicos, financieros y de información comercial, etc.

Obligaciones: cobro de los créditos cedidos, en los plazos y prórrogas que convenga. Pago de las facturas aprobadas. Financiar el importe de las facturas cuando el cliente lo solicite. Asumir los riesgos de insolvencias. - Investigación de la capacidad crediticia de su eventual cliente. Llevar la contabilidad de las ventas del facturado. Dar información al cliente sobre los cobros realizados.

### *Terminación del contrato*

1. En forma normal: por vencimiento del plazo si el contrato es por tiempo determinado, aunque se puede pactar la renovación en forma automática.



Si no hay plazo fijo, es necesario el desahucio (aviso) que provoque su terminación con una antelación razonable que permita tomar las medidas necesarias para evitar un perjuicio.

2. Anormal: el incumplimiento de las obligaciones contractuales por cualquiera de las partes; incumplimiento que debe ser relevante, esto es, que haga pensar con fundamento que el contratante no va a poder seguir cumpliendo. La quiebra de una de las partes o la disolución de la sociedad parte. Terminación por mutuo acuerdo.

## **Referencias**

En el próximo tema

## 97. OTRAS FORMAS DE COLABORACION EMPRESARIAL SOLIDARIA

El contrato de confirming. Agencia. Distribución. Licencias. Concesión. Franquicia. Fideicomiso. Fondo común de inversión

---

### EL CONTRATO DE *CONFIRMING*<sup>17</sup>

#### *Concepto*

El *confirming* es un contrato que consiste en la entrega a una entidad financiera, por parte de una sociedad, de remesas de pagos a proveedores, procediendo aquél al vencimiento a cargar en la cuenta bancaria los pagos y transferir estos importes a los acreedores (proveedores). Tanto al cliente como a los proveedores se les flexibiliza el flujo de salidas y entradas de fondos con independencia de las condiciones temporales de cumplimiento fijadas en la relación jurídica subyacente entre estos.

Servicios que presta la empresa confirming:

1. Gestión de pagos a los proveedores de su cliente al vencimiento de los créditos. Les envía las facturas “confirmadas”, asumiendo las funciones del departamento de pagos de su cliente.
2. Financiación al empresario-cliente: anticipa los fondos precisos para pagar las deudas de su cliente, el cual se obliga a restituirlos en los términos pactados más los intereses correspondientes.
3. Financiación a los proveedores: les anticipa el pago con lo que los mismos obtienen liquidez inmediata.

---

<sup>17</sup> Grimaldos, 2008

### *Concepto*

Es un contrato estable por el cual una parte denominada comitente o proponente encarga a otra llamada agente, la promoción de negocios, por su cuenta y orden, mediante una compensación (remuneración) proporcional a la importancia de los negocios efectuados en un territorio exclusivo.

### *Naturaleza*

El contrato de agencia es bilateral, oneroso, conmutativo y no formal que tiene por objeto una obligación de hacer, de promover negocios. Es de carácter personal o *intuitus personae* porque la capacidad organizativa y profesionalidad del agente es determinante. Es, además, de ejecución continuada puesto que la relación se realiza no para un negocio determinado sino de manera estable.

### *Elementos*

1. Promoción de negocios: intermediación entre el principal y la clientela para promover los negocios de aquél
2. Independencia: asunción del riesgo del negocio, afrontando con sus comisiones sus propios costos.
3. Unilateralidad: el agente realiza su acción promotora sólo en favor del empresario
4. Estabilidad: es un contrato de duración por el cual se rigen todas las operaciones que surjan de la actividad del agente. No esporádica o de negocios aislados.
5. Asignación geográfica: se asigna un territorio en exclusividad, lo que es un derecho pero también una limitación puesto que debe cumplirse dentro de la zona asignada.

---

<sup>18</sup> Marzorati, 1992

### *Partes: el agente (representante)*

El agente es un empresario que, de manera independiente y normalmente exclusiva, promueve, por cuenta propia, los negocios de la empresa comitente, la que se desprende de no solo de la comercialización de su producción, sino también de los servicios que presta, encargándose los a aquel. Es un empresario con independencia financiera y operativa que establece una relación estable y continua de colaboración con un principal. Actúa en cooperación con el proponente, a quien debe fidelidad, lealtad y buena fe, sigue sus órdenes e instrucciones, le rinde cuentas de todas sus operaciones y cantidades entregadas y recibidas.

El agente no es un mandatario porque el empresario con el que trata no le confiere un mandato para que le administre negocios, sino un encargo para promover la conclusión de contratos. No realiza actos jurídicos sino que procura o sirve de mediador para concluir negocios a favor del empresario, a sus propias expensas, con cierta estabilidad y en una zona geográfica determinada.

#### 1. Derechos:

- A la remuneración: la retribución del agente depende generalmente de su propia actividad y puede consistir en una comisión (porcentaje sobre el precio de venta); en la diferencia total o parcial entre el precio estipulado por el proponente y el obtenido en la operación o bien en una combinación de ambas formas, aunque lo habitual es la comisión. El derecho a la retribución nace por cada negocio celebrado mediante su intervención y culmina en principio con la completa ejecución del asunto a favor del principal.
- En el contrato se fija además de precio y condiciones de venta, la garantía que debe otorgar el fabricante y las comisiones que realizará y la forma de pago. Si el agente no obtiene suficientes comisiones producto de su actividad de intermediación de modo que estas sean

superiores a sus gastos y le permitan una utilidad razonable, sale del giro comercial como cualquier otro comerciante (Márquez, 2002).

- Respeto de la cláusula de exclusividad que es el mecanismo para garantizar el derecho a la protección de la clientela, crédito, propaganda y otros valores de su empresa que fueron creados por el esfuerzo del agente.

## 2. Deberes:

- De cooperación (defensa de los intereses del principal); lealtad y buena fe (diligencia del comerciante “ordenado”); acatamiento de instrucciones del principal (el apartamiento de ellas lo hace responsable por daños y perjuicios); rendición de cuentas y deber de fidelidad (no incurrir en competencia desleal).
- La responsabilidad por sus actuaciones recae sobre el principal si actuó dentro de los límites de la procura de los negocios que le fueron encomendados.

101

### *Partes: el principal*

#### 1. Derechos:

El principal tiene derecho de exigir al agente que preste su cooperación para obtener la conclusión de los negocios, a formular directivas respecto de su actividad, exigir rendición de cuentas documentales, rescindir el contrato abonando indemnización o resolverlo por incumplimiento del agente.

#### 2. Deberes:

Obligación de pagar al agente su retribución (comisión). Si atribuyó una zona reservada no puede concertar negocios en ella ni autorizar a otro agente, concesionario o distribuidor sin la intervención del agente, a menos que le reconozca una comisión indirecta, ya que ello supondría un menoscabo a sus derechos.

## *Terminación*

### 1. Contrato por tiempo determinado

El contrato a plazo no puede ser terminado en forma intempestiva la que lesiona las expectativas lógicas de la prosecución de los negocios, cuando el agente se condujo con corrección, habitualidad y permanencia, y no medió culpa de su parte.

En tal caso, corresponde una indemnización al agente como compensación por privarlo de la realización de los negocios.

El contrato de agencia puede ser terminado: lógicamente, por vencimiento del plazo sin que fuese renovado en su tiempo. Por resolución del mismo debido al incumplimiento de una parte (lo suficientemente grave como para imposibilitar la prosecución de la vinculación). La disolución y la quiebra de cualquiera de las partes. Por muerte o incapacidad sobreviniente del agente, si está previsto en el contrato. Caso contrario, si los herederos prosiguen la empresa con la misma responsabilidad y eficiencias que su causante, el principal no tendría motivos razonables para darlo por concluido.

### 2. Contrato por tiempo indeterminado

En tal caso, la rescisión es libre para cualquiera de las partes siempre que no se haga en forma intempestiva, esto es, si se dio aviso con suficiente antelación según la antigüedad de la relación. En caso, procede indemnización por daños.

## DISTRIBUCIÓN<sup>19</sup>

### *Concepto*

En el caso de la distribución comercial, las distintas etapas de desplazamiento y comercialización de los productos pueden ser cumplidas por la misma empresa fabricante a través de la creación de una red de sucursales o “fuerza de ventas”

---

<sup>19</sup> Marzorati, 1992

propia, con personal dependiente y vehículos de su propiedad; o externalizadas, en cuyo caso la distribución es contratada con colaboradores externos – intermediarios- que proveen el servicio de distribución a través de sus vehículos, instituciones y personal propio (Márquez, 2002).

El contrato de distribución es, entonces, aquel contrato por el cual el productor o fabricante conviene el suministro de un bien final -producto terminado- al distribuidor, quien adquiere el producto para su colocación masiva por medio de su propia organización en una zona determinada. A cambio de ello, el distribuidor recibe del productor un porcentaje -que puede ser un descuento- sobre el precio de venta del producto, sin perjuicio de las condiciones relativas a pedidos previos y formas de pago.

Se trata de un contrato de colaboración o cooperación porque vincula a dos partes independientes con una finalidad común: la venta a terceros del producto en cuestión y para ello ambos celebran un acuerdo, en el cual se encuentran en un plazo de igualdad jurídica.

### *Naturaleza*

De manera que un sistema de distribución funciona como un sistema coordinado entre un grupo de empresarios independientes que transfieren parte de su autoridad de decisión al control de otra empresa, lo que permite a la red operar de manera coordinada. Cada miembro de la red sacrifica parte de su libertad individual para ganar en conjunto. Se instaura una planificación comercial que establece precios unitarios, régimen de mercados, programa de publicidad, estacionamientos, depósitos e inventario de productos para la venta, tarifas, horario, cualidades del personal, etc.

Tal control, sin embargo, no significa subordinación técnica, ni económica ni jurídica, puesto que el distribuidor es independiente. Si bien se prevé el cumplimiento de ciertas directivas impartidas por el proveedor, eso no implica enajenación de la independencia económica y técnica del distribuidor, sino el medio de desarrollar un régimen de cooperación. La relación entre distribuidor y

productor es sólo de colaboración económica, en correspondencia con la inserción del distribuidor dentro de la red de distribución del fabricante.

Existe una planificación comercial de establecer precios unitarios régimen de mercados, aceptación y colaboración de un determinado programa o publicidad, centralizado por el productor y compartido en mayor o menor entidad e intensidad por el distribuidor

El contrato se otorga para un determinado territorio, generalmente en régimen de exclusividad y durante un tiempo que debe ser prolongado, puesto que de lo contrario no tiene significación.

El intermediario es un empresario independiente no sujeto a vínculo laboral ni societario y autónomo, en el sentido que, aun cuando recibe órdenes realiza un negocio en la forma que considera más conveniente con su propio fondo de comercio. Sin embargo, puede dar lugar a una simulación de relación laboral ilícita.

### *Ventajas*

1. Para el proveedor, permite que sin mayor necesidad de invertir capital, obtenga beneficios minimizando sus riesgos ya que sólo vende a sus productos a sus distribuidores percibiendo el precio del distribuidor a la vez que traslada el riesgo de la venta al menudeo sobre éste.
2. El distribuidor toma a su cargo no sólo el riesgo sino también la organización de la prestación y su funcionamiento, beneficiándose en cambio con el prestigio de los productos que distribuye.
3. El distribuidor realiza una actividad de su especialidad teniendo un mínimo de clientela asegurado. Su beneficio económico consiste en el mayor precio que percibe del cliente o usuario por el producto adquirido al concedente.



### *El distribuidor*

Es un intermediario independiente, es decir, no sujeto a vínculo laboral ni societario y las utilidades que obtienen le pertenecen exclusivamente. Es, además, autónomo, en cuanto si bien recibe órdenes de su principal, realiza un negocio en la forma que considera más conveniente, incluso posee fondo de comercio y a veces utiliza marcas propias para la comercialización de productos ajenos.

#### Obligaciones:

1. Vender los productos por lo menos en la cantidad mínima que se obligó
2. Incentivar el producto: promover la venta del producto
3. Pagar las facturas de compra de la mercancía al proveedor
4. Verifica el estado de la mercancía y mantener un inventario adecuado
5. Vender al precio fijado por el proveedor si lo establece el contrato

#### *Terminación del contrato*

1. Por causas legítimas y serias como la quiebra, el concurso preventivo, la muerte del distribuidor, la transmisión del fondo de comercio, cambio de actividad, pérdida de la capacidad, condena penal o conversión de forma jurídica
2. Por rescisión unilateral del contrato con un preaviso suficiente que permita al distribuidor buscar otra línea de distribución.

La ruptura intempestiva del contrato o la falta del incumplidor (de la culpa o negligencia hasta la intención causar daño) causa indemnización por el daño emergente (indemnización de personal, retiro de emblemas del proveedor, publicidad) y el lucro cesante (pérdida de la utilidad por la privación de la actividad durante el período necesario para restablecer el ciclo de operaciones normales).

### *Acuerdos de distribución cruzada*

Consisten en el intercambio de productos para ser distribuidos en otros países. Así dos compañías se benefician mutuamente al conseguir distribuir sus productos manufacturados en mercados en los que no tenían presencia anteriormente.

### *Redes solidarias*

De acuerdo a Sánchez-Pachón (2011) las redes de empresas son un sistema o conjunto de empresas entre las que no existe relación de subordinación, que mantienen diversos vínculos cooperativos por medio de los cuales son capaces de realizar acciones conjuntas coordinadas, y nacidas de la idea de que el establecimiento de alianzas entre empresas puede reportar sinergias y relaciones de complementariedad que mejoren los resultados del conjunto, sin necesidad de crear una nueva organización con forma jurídica.

Un ejemplo es la red cooperativa de distribución que tiene por objetivo la cooperación entre empresas independientes a través de la cadena comercial para crear una ventaja competitiva para todo el sistema, además de generar un mayor valor añadido al consumidor final. Por medio de las redes de distribución vertical se consiguen economías tecnológicas, de dirección y de promoción a través de la integración, coordinación y sincronización de los flujos de distribución desde los puntos de producción a los de consumo, pudiéndose realizar en dos direcciones: hacia los consumidores o hacia los proveedores.

## LICENCIAS<sup>20</sup>

Son acuerdos contractuales entre empresas de distintos países por los que una concede a otras el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca restringida, etc. La que otorga la licencia tiene presencia en el mercado sin invertir en él y las licenciatarias acceden a tecnología, marca, patente, etc. que les sería difícil de conseguir por sí mismas.

---

<sup>20</sup> Ojeda, 2009

Este tipo de acuerdo suele llevarse a cabo cuando:

1. Existen excesivos costes de transporte.
2. Las restricciones de divisas son altas.
3. La repatriación de beneficios es complicada.
4. El tamaño del mercado es demasiado pequeño.
5. Está prohibida la inversión extranjera.

El mayor inconveniente es que se reduce el potencial de beneficios para el propietario de la licencia y se deja todo en manos del licenciatarlo, que puede hacerla perder prestigio o desarrollarse por su cuenta.

## CONCESIÓN<sup>21</sup>

### *Concepto*

Es el contrato por el cual una empresa concesionaria pone su organización y recursos al servicio de una empresa concedente, para asegurar en forma exclusiva, sobre una zona determinada, por un tiempo limitado y bajo la vigilancia de este, la distribución de productos de los que se le ha concedido el monopolio de reventa.

Por medio de la concesión se crea un agrupamiento o concentración de empresas que se encuentran económica y contractualmente ligadas a la del concedente. Se forma una red de concesionarios de la que nace una situación de simbiosis económica entre las empresas concedentes y concesionarias. El concesionario forma parte de una red de distribución integrada y sometida a su dirección.

### *Naturaleza*

La empresa concesionaria mantiene su autonomía jurídica, pero está, en concreto, subordinada técnica y económicamente al concedente, quien decide sobre todos

---

<sup>21</sup> Marzorati, 1992

los elementos de la distribución. El concesionario obtiene el control de empresas independientes que forman una red integrada y sometida a su dirección.

El concesionario asume obligaciones que representan condiciones leoninas por el gran riesgo que implican y que hacen a la esencia del contrato. Es el cumplimiento de tales obligaciones lo que determina el otorgamiento de la concesión, no quedando al concesionario otra alternativa que asumirlas o negociar con el concedente.

Cualquier intento suyo de oponerse a las directrices del concedente –establecidas con uniformidad para la red de concesionarios- le puede significar sanciones pecuniarias o la amenaza de la rescisión del contrato.

*Elementos:*

1. Autorización para adquirir productos del concedente.

El concedente otorga al concesionario una actividad que le compete: el derecho de comprar para revender los productos del concedente en una zona determinada. El concesionario actúa en nombre y por cuenta propia, esto es, adquiere en propiedad los productos cuya reventa emprende. El concesionario no recibe comisión ni pago por parte del empresario principal; su remuneración está constituida por el margen de reventa de los productos que adquiere del empresario principal.

2. Prestación o explotación de la concesión a nombre propio.

La prestación del servicio de pre y postventa es a nombre, por cuenta y riesgo del concesionario. El concesionario asume los riesgos de comercialización, almacenaje, transporte y crédito.

3. Autonomía técnica y económica del concesionario al concedente.

No hay una vinculación de dependencia jurídica, pero sí existe una subordinación técnica y económica que pone en manos del concedente la decisión sobre zona, modo de efectuar las ventas, la oportunidad por medio de cuotas de productos, tipo de productos o servicios, stock de repuestos, designación de sub concesionarios, forma de uso de nombre y marca,

publicidad, precio de reventa y participación en las ganancias. Su autonomía radica en que conserva su patrimonio separado cuya ganancia y riesgo le pertenecen y que es libre de dejar su negocio de concesión si lo juzga conveniente.

4. Exclusividad unilateral de aprovisionamiento para el concesionario.

El concesionario no puede actuar en el mismo ramo para otras marcas y proveerse de otras fuentes que no sea el concedente.

5. Control:

El concedente reglamenta y vigila la actividad del concesionario. La integración del concesionario en la empresa del concedente es alta, razón por la cual su autonomía se ve limitada por las directrices y supervisión que ejerce aquél. Incluso, es frecuente que el concedente indique al concesionario el precio de reventa de los productos.

### *Terminación*

Si el contrato es por tiempo indeterminado puede ser denunciado por ambas partes, siempre que sea en tiempo oportuno y de buena fe. Esto es, debe darse un preaviso suficiente y que se supedita a que haya transcurrido el plazo mínimo necesario para que la relación haya producido los efectos económicos que le son propios.

Ahora bien, una vez que el concesionario tuvo tiempo suficiente para recuperar su inversión original, no existe razón para que la concesión no pueda revocarse *ad nutum*, sin indemnización.

### *Concepto*

La franquicia es el contrato por el cual el otorgante ofrece individualmente a muchos tomadores que forman un sistema de distribución de producción, vender o distribuir bienes o prestar servicios en forma exclusiva, creando una relación de asistencia del otorgante con carácter permanente, bajo el control de este, al amparo de una marca, nombre comercial o enseña, propiedad del otorgante y de conformidad con un método, sistema o plan preestablecido por éste contra el pago de un canon y otras prestaciones adicionales.

### *Naturaleza*

La franquicia es un contrato de colaboración empresarial atípica, escrito y de cláusulas predispuestas, y no se le considera como una técnica de integración. No hay intereses contrapuestos: ambas partes tienen intereses comunes y los une la misma finalidad que es la organización de la venta de bienes y servicios objeto de la franquicia.

Lo que se pretende es transmitir al franquiciado la experiencia del franquiciante para desarrollar un negocio probado con el objeto de duplicarlo. El franquiciante otorga al franquiciado que es una empresa jurídicamente independiente, la licencia de uso exclusivo de una marca en una zona determinada y por cierto tiempo, le transfiere un *know-how* y métodos de operación específicos, a cambio de una retribución o pagos por los servicios prestados.

### *Componentes*

1. La marca: la franquicia conlleva un acuerdo de derecho de uso de una licencia de marca de un determinado producto (s) dentro de un territorio establecido, por lo que el franquiciante debe tener la marca debidamente registrada.

---

<sup>22</sup> Marzorati, 1992

## 2. El *know-how*

Componente esencial de la franquicia, es una habilidad técnica o conocimiento especializado (no patentado) en un campo determinado de los negocios; un conocimiento práctico de cómo lograr un objetivo específico y, en general, todo conocimiento técnico que es secreto (no es generalmente conocido), de uso restringido y confidencial. El *know-how* debe ser:

- Relevante (importante para la comercialización de productos o servicios, o porque mejora la condición competitiva del franquiciado).
- Práctico (resultante de la experiencia) y probado (usado por el franquiciante y útil).
- Original, específico, identificado o descrito suficientemente, actualizado y perfeccionado regularmente, fácilmente transmisible.
- Incluye la asesoría y ayuda permanente.

### *Elementos*

#### 1. Plazo

Predeterminado por las partes con renovación periódica, incluso automática. Suficientemente largo (dos a cinco años) para recuperar la inversión inicial hecha por el franquiciante al establecer el sistema y por el franquiciado al establecer el local de la franquicia.

#### 2. Remuneración

Constituye la contraprestación del franquiciante al franquiciado y comprende:

- Una suma inicial para ingresar al sistema, no reembolsable excepto en caso de terminación de la franquicia antes que ella empiece a operar.
- Pagos a cambio del entrenamiento del franquiciado.
- Regalías o pagos periódicos por servicios que se pagan como un porcentaje sobre los ingresos brutos del franquiciante, aunque puede ser un canon mensual.

- Tarifas complementarias por otros servicios: auditorías e inspecciones, asistencia administrativa, consultas, publicidad.

### 3. Responsabilidad

- Laboral: el franquiciante es responsable directa y exclusivamente frente a los trabajadores, ya que estos le están técnica y económicamente subordinados, quien no es agente ni representante del franquiciado, por lo que no procede acción contra éste último.
- Frente a terceros, dado que el franquiciado actúa en nombre propio y por su cuenta y riesgo, en principio sólo él (y no el franquiciado) debe responder
- frente a terceros que han utilizado el servicio, aunque pueda haber la apariencia de que quien presta el servicio es el otorgante. Sin embargo, si se prueba que existen vicios de diseño o de especificación en la cosa transmitida, el franquiciado responde en forma solidaria o por vía directa, pero no en razón de las normas de la franquicia, sino por las leyes de tutela de los consumidores o usuarios.

## *Partes*

### 1. Franquiciante

Es aquel que detenta la marca y el know-how de comercialización de un determinado bien o servicio, cediendo contractualmente los derechos de reventa y uso, y proveyendo asistencia en la organización, gerencia y administración al franquiciado.

Obligaciones: autoriza el uso de la marca; establece las normas de calidad y uniformidad, así como el sistema normalizado de administración y control; asistencia para la elección del lugar y diseño de las instalaciones; asistencia financiera; suministra el sistema de operación (manual de operaciones).

Ventajas: difunde la marca, la prestigia y cobra un precio por su utilización; obtiene nuevos puntos de venta sin arriesgar capital. Si también es fabricante se beneficia con la venta regular de su producción; si no lo es,



con las comisiones que le pagan los fabricantes; elimina el riesgo de la comercialización; mejora su penetración en el mercado, entre otros.

## 2. Franquiciado

Aquel que adquiere contractualmente el derecho de comercializar el bien o servicios dentro de un mercado exclusivo, utilizando los beneficios de la marca y el apoyo para gerenciar el negocio que intenta replicar.

Obligaciones: corre con el riesgo de la empresa; compra u obtiene por leasing las maquinarias y equipos que le sugiere el otorgante.

Ventajas: desarrolla un negocio propio relativamente seguro, ya que está basado en la explotación de una marca conocida y un método probado; los gastos de publicidad son solo locales; la inversión de capital es habitualmente reducida. Lo fundamental es que no tiene que experimentar y pagar el costo de las equivocaciones, ya que aprovecha la experiencia del otorgante.

113

### *Tipos*

1. Franquicia de servicio: el franquiciado ofrece un servicio bajo la enseña, marca y nombre comercial del franquiciante, conformándose a sus directrices;
2. Franquicia industrial o de producción: el franquiciado fabrica productos que vende bajo la marca del franquiciante;
3. Franquicia de distribución: el franquiciado se limita a vender ciertos productos en un negocio que lleva la enseña del franquiciante.
4. Franquicia internacional que puede ser
  - Directa: un franquiciante no residente concluye directamente contratos de franquicia con franquiciados en el extranjero sin establecer una sucursal o subsidiaria. Puede ser una franquicia única: para una sola ubicación sin posibilidad de sub-licencias ni de abrir otras unidades por el franquiciado. O franquicia de desarrollo, según la cual otorga al comerciante independiente el derecho

exclusivo de cubrir un determinado territorio obligándose a habilitar un cierto número de unidades de franquicia de acuerdo con un plan.

- Mediante una *joint-venture*: el franquiciante celebra un *joint-venture* con un comerciante en un país extranjero, invirtiendo cada uno igual cantidad de dinero. Luego de su formación se otorga un *master franchise a la joint-venture*, quien entonces negocia con sub franquiciados y tiene la responsabilidad de poner en ejecución el sistema de franquicia comercial
- Por medio de una subsidiaria. El franquiciante establece una subsidiaria en el extranjero que actúa en lugar suyo para el otorgamiento de franquicias, tal y como lo haría el franquiciante en su propio país. Permite una inserción más directa en las operaciones locales de la franquicia, aunque puede tener problemas de tratamiento fiscal.

### Caracteres

1. Autonomía: no hay dependencia jurídica ni patrimonial, aunque hay subordinación técnica en razón de la asistencia, entrenamiento y el control del franquiciado por el franquiciante; está económica y contractualmente ligado al concedente.
2. Cooperación e interacción estricta y permanente de las partes para el éxito.
3. *Intuitus-personae*: las personas de uno o ambos contratantes son elementos esenciales. De manera tal manera que la transmisión de la franquicia puede ser negada si al franquiciado no le convienen las condiciones personales del franquiciado propuesto. Ahora bien, no podría negarse en forma razonable a que los herederos continúen con la explotación, salvo que medie causa suficiente y grave.

## *Rescisión*

1. Si no estipula plazo fijo de duración cualquiera de las partes puede rescindirlo en cualquier momento. Sin embargo, debe darse un preaviso adecuado (tres a seis meses) que se justifica por el tiempo que necesita la otra parte para minimizar el daño que resulta de la terminación. La falta del preaviso normalmente justifica la responsabilidad por daños.
2. Por justa causa.
3. Por incumplimiento de las obligaciones esenciales del contrato o todo acto que afecte el interés de la otra parte, tales como, concurso o quiebra, violación de secretos, actuación negligente, comisión de delito o de fraude y en general, toda conducta grave o reiterada de alguna de las partes.

## *Efectos*

1. Se debe autorizar al franquiciado a vender el stock por un cierto período de tiempo o hasta que se le acabe, usando la marca para ello.
2. Se puede establecer una cláusula de no competencia a condición que sea limitada en el tiempo, espacio y sector de actividad.
3. En cuanto a indemnización por la clientela, se entiende que salvo casos excepcionales los clientes son de la marca y no del franquiciado.

## FIDEICOMISO<sup>23</sup>

Es un contrato mediante el cual, una persona (fiduciante) transmite a otra, llamada fiduciario, la propiedad de bienes determinados, con la obligación para este de darle un fin determinado, y restituirlos al final del plazo estipulado, a la persona designada por aquel, llamada beneficiario.

El principal efecto del sistema es crear una propiedad separada del patrimonio de cualquier sujeto (propiedad fiduciaria) bien que por un plazo o una condición establecidos contractualmente. La formación del patrimonio autónomo no sólo es

---

<sup>23</sup> Barbieri, 1998

jurídica y contable. También debe ser una separación física de cualquier otro patrimonio.

Los bienes fideicomitidos están separados del patrimonio tanto del fiduciante como del fiduciario, de manera que los acreedores de estos no pueden agredirlos, salvo la acción Pauliana en caso de fraude que intenten los acreedores del fiduciante para evitar que el fideicomiso sirva como medio de distracción de sus bienes y disminución de su garantía patrimonial.

Salvo que la ley expresamente lo prohíba, el fiduciario puede ser cualquier persona natural o jurídica, inclusive aún no constituida legalmente o en proceso de formación, quien debe obrar de buena fe, con prudencia y diligencia en el cumplimiento del cometido concertado, así como rendir cuentas al beneficiario.

Deben establecerse claramente cuáles son las pautas a las que debe someterse en la administración y posterior transferencia del patrimonio. El fiduciario tiene derecho al reembolso de los gastos que hubiere insumido su función y la percepción de una remuneración por las actividades desarrolladas, aunque se puede pactar la gratuidad del desempeño.

El fiduciario no puede adquirir para sí los bienes fideicomitidos, aunque –si no se pacta en contrario- puede gravar o disponer los bienes si así lo requieran los fines del fideicomiso. El fiduciario tiene un dominio imperfecto de los bienes, ya que no le son transmitidos en plena y total propiedad, sino solamente su dominio útil, dado que debe restituirlos o transmitirlos al beneficiario.

El fideicomiso puede ser utilizado en emprendimientos de carácter asociativo ya que se trata de un negocio de carácter instrumental. Puede tratarse de redes que enlazan la producción con el marketing y la comercialización conjunta. Igualmente, por su medio el fiduciario tendría la posibilidad de definir y ejercitar la política comercial y la estrategia competitiva de la empresa y de los activos fideicomitidos. No es necesario que se estructuren personas jurídicas, sino utilizar esta figura como un sistema de gestión de patrimonios independientes (Etcheverry, 2005).

### *Fideicomiso de inversión*

Tiene por finalidad la inversión de las cantidades de dinero que integran el Fondo Fiduciario de acuerdo a lo establecido en la Ley de Fideicomisos, así como en los términos señalados en el contrato de fideicomiso hasta tanto sean requeridas por el Fideicomitente.

El Fondo Fiduciario es constituido por el aporte inicial; por aportes posteriores a ser efectuados por el fideicomitente; por los rendimientos generados por las inversiones efectuadas con los recursos que conformen el fondo, deduciendo los desembolsos por comisiones del fiduciario, retiros parciales realizados por el Fideicomitente y cualquier otro gasto que se ocasione durante la vigencia del Fideicomiso.

El Fideicomitente podrá efectuar aportes en cualquier momento, mediante comunicación formal enviada al Fiduciario, autorizándole a debitar los recursos de la cuenta financiera que disponga e incrementarlos al fideicomiso.

El Fideicomitente-Beneficiario, podrá efectuar retiros parciales del Fondo Fiduciario, mediante cartas de instrucción, dirigidas al Fiduciario, con anticipación a la oportunidad en la cual requiera disponer de los recursos en su cuenta financiera; una vez vendidos a valor del mercado, los bienes y/o valores necesarios para efectuar el pago.

El Fiduciario tiene la administración e inversión del Fondo Fiduciario el cual manejará con el cuidado y diligencia que en derecho se conoce bajo la figura de un "buen padre de familia", es decir como un administrador diligente que fundamenta su actuación en la confianza.

El Fiduciario, en tanto ello sea necesario para el mejor cumplimiento del fin del Fideicomiso y dentro de las limitaciones y condiciones propias del mercado financiero imperante, podrá invertir las cantidades de dinero que conformen el Fondo Fiduciario en letras del tesoro, títulos valores, colocaciones a plazo en

Instituciones del Sector Bancario y títulos, papeles comerciales u obligaciones emitidas por empresas privadas o públicas u otros instrumentos financieros.

## FONDO COMÚN DE INVERSIÓN

Se trata de un patrimonio integrado por valores mobiliarios, metales preciosos, divisas, derechos y obligaciones derivados de operaciones de futuro y opciones, instrumentos emitidos por entidades financieras autorizadas y dinero propiedad de diversas personas a las que se les reconoce derechos de copropiedad representados en títulos. Es un patrimonio colectivo de inversores y cuotapartistas, en régimen de comunidad indivisa, abierta en cuanto a la libre entrada y salida de los copropietarios (capital variable). No son sociedades y carecen de personería jurídica, aunque funcionan con órganos de gestión y administración que sí son sociedades regulares regidas por las reglas del mandato (Etcheverry, 2005).

118

### Referencias

- Arrubla, J. (1992). *Contratos Mercantiles. Tomo II. Contratos Atípicos*. Bogotá Biblioteca Jurídica Dike,
- Barbieri, P. (1998). *Contratos de Empresa*. Buenos Aires. Editorial Universitaria
- Barca, A. y Rodríguez, L. (2002). *Cooperativas e terceirização de serviços. Problemas atuais do direito cooperativo*. São Paulo. Dialética
- Bernar/Colli, (1980). *Diccionario Económico y Financiero*. Madrid. Asociación para el Progreso de la Dirección,
- Buitrago, J. (2005). El Lease-Back como instrumento de financiación. *Revista crítica de Derecho Inmobiliario*, 692. Madrid
- Echaiz, D. (2008). El contrato de outsourcing. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, N° 122. México, Unam
- Etcheverry, R. (2005). *Contratos asociativos, negocios de colaboración y consorcios*. Buenos Aires. Astrea
- Gadea, E. (2003). La financiación de las sociedades cooperativa: un estudio desde la perspectiva de la Ley de Cooperativas del País Vasco. *Boletín de la*

*Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 37. Bilbao. Universidad de Deusto

- Grimaldos, M. (2008). La gestión de tesorería empresarial: aproximación al significado jurídico del contrato de confirming. *Revista de Derecho Mercantil*, 267. Madrid
- Hernández, A. (2007). Cooperativas, empresas y capital social, Cooperativas, empresas, estado y sindicatos, Barquisimeto-Valencia, UCLA-UC
- Márquez, V. (2002). *Estudios sobre la relación de trabajo*. Caracas, UCAB
- Marzorati, O. (1992). *Sistemas de Distribución Comercial*. Buenos Aires. Astrea
- Monge, A. (1993). *Las agrupaciones de interés económico*. Madrid. Tecnos
- Mozas, A. (2004). Introducción al Monográfico Economía Social y Nuevas Tecnologías. *Economía Social y Nuevas Tecnologías*. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 049. Valencia, Ciriec-España
- Ojeda, A. (2009). La <<externalización>> del Derecho del Trabajo. *Revista Internacional del Trabajo*, Volumen 128, número 1-2. Ginebra. OIT
- Osés, C. (2003). La financiación de las empresas agrarias. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 37. Bilbao. Universidad de Deusto
- Rippe, S. (1993). Desarrollo de la integración dentro del proceso de globalización de la economía. *Primeras Jornadas de Derecho Cooperativo. Memorias*. San José. Universidad de Costa Rica. Instituto de Investigaciones Jurídicas
- Sánchez-Pachón, L. (2011). Los acuerdos intercooperativos. Un instrumento jurídico para la colaboración en momentos de crisis económica. *Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, 22, Valencia, Ciriec
- Siqueira, P. (2002). As cooperativas e a Terceirização. Problemas atuais do Direito Cooperativo. São Paulo. Dialética

## UNIDAD XVII. CONCENTRACION SOLIDARIA

98. CONCENTRACION SOLIDARIA

99. FORMAS DE CONCENTRACION

100. GRUPOS SOLIDARIOS

101. TIPOS DE GRUPOS SOLIDARIOS

120

### 98. CONCENTRACIÓN EMPRESARIAL SOLIDARIA

Aspectos generales. Objeto. Participantes. Formas. Condiciones y requisitos. Mecanismos para la concentración. Efectos

---

#### ASPECTOS GENERALES

##### *Concepto*

Por concentración empresarial podemos entender la unión de dos o más empresas buscando objetivos de interés común. Normalmente incluye todas las operaciones que tienen por fin aumentar el tamaño y poderío económico de las empresas, aumentando sus dimensiones haciendo compatible un alto grado de unión económica con el mantenimiento de la autonomía jurídica de quienes la componen (García-Müller, 1996).

Se trata de una institución duradera de relaciones privilegiadas entre empresas, fundadas sobre la reciprocidad de ventajas, la concertación sistemática y la búsqueda en común de progresos para la obtención de un objetivo conjunto (Salazar, 1992).

Para Embid (1991) no se puede negar que en el sector cooperativo, a través de diferentes vías, se aspira a la formación de agrupaciones articuladas de cooperativas que, sin prescindir de la independencia jurídica de las sociedades integradas, haga posible la unificación de su actividad empresarial. Diseñar los



instrumentos que permitan canalizar esta tendencia sin desvirtuar, por ello, gravemente la esencia de nuestra figura es, tal vez, uno de los retos más importantes a los que se enfrenta el moderno Derecho Cooperativo.

### *Características*<sup>24</sup>

1. La intercooperación como principio clásico del cooperativismo. Es claro que la concentración empresarial es una forma de intercooperación o de integración horizontal.
2. La subsidiaridad, interpretada en dos sentidos: ascendente, mediante la transferencia o delegación de la prestación de un determinado servicio o actuación concreta a otra empresa o estructura empresarial del propio grupo y que por sus características de complejidad o novedad no puede prestar con éxito; y descendente, que implica que las estructuras que actúen como subsidiarias admiten respetar el ámbito de actuación principal de las entidades que configuran el grupo. En primer lugar se hacen cargo de la actividad las empresas miembros, y lo que no pueda ser satisfecho por las mismas lo será por el grupo.
3. La territorialidad, entendida como la facultad y derecho de cada entidad para operar con plena independencia jurídica, comercial y económica, en su respectivo espacio territorial o ámbito originario de actividad respetando igualmente el ámbito correspondiente a los restantes miembros del grupo.
4. La solidaridad, que alcanza su manifestación más precisa en los fondos comunes de garantía.
5. La concentración puede ser de carácter permanente o transitorio, aunque no por ello fugaz; con o sin atribución de personalidad jurídica; pudiendo ser, a la vez, horizontal o vertical.

### *Fuentes*

Se presenta una triple forma de normativa:

---

<sup>24</sup> Palomo, 1997

1. Lo más común es que la ley no traiga disposiciones sobre la concentración empresarial, en cuyo caso se debe entender que no se opone a ella y se aplicarían –por analogía- las normas del derecho común (sobre sociedades mercantiles).
2. Sin embargo, puede que existan normas en la ley del sector, en cuyo caso se aplican directamente.
3. O que –frente al silencio legal- la normativa por la cual se regule la concentración surja de los acuerdos, contratos o convenios establecidos entre las empresas que participan, teniendo como norma supletoria la legislación ordinaria.

### *Diferencias entre concentración y colaboración empresarial<sup>25</sup>*

En la concentración se percibe una mayor integración y centralización de poder en la empresa con vocación de permanencia; la colaboración, en cambio, alude a vínculos más laxos o menos intensos y, habitualmente, de duración más reducida. En esta se alude a una situación de colaboración que no altera la independencia económica de las sociedades que cooperan; el estado de cooperación empresarial no produce modificaciones significativas en la “libertad de mercado” de las sociedades, ni, por lo tanto, dificulta o distorsiona las normas generales del Derecho de sociedades. En caso de modificación sustancial del poder de decisión económico de las sociedades concentradas.

## OBJETO DE LA CONCENTRACIÓN

Las mutuales, cooperativas y demás empresas solidarias y, o sus organismos de integración efectúan procesos de concentración (o integración “horizontal”) por las siguientes razones:

---

<sup>25</sup> Embid, 1991

### *Razones internas*

1. Puede ser compartir riesgos, reducir incertidumbre, conjuntar capacidades específicas o conseguir economías de escala o de cobertura; responder a la necesidad de crecimiento y expansión de las unidades productivas, búsqueda de mejores resultados económicos o financieros, etc. "En todos estos casos la cooperación permite aumentar las fortalezas internas de las empresas mediante el incremento de los recursos existentes o el mejoramiento de su utilización" (Salazar, 1993).
2. La necesidad de crecer: para sobrevivir, tratan de incrementar su participación en el mercado; comparten recursos lo que las hace más eficientes, generando valor añadido, es decir, obteniendo sinergias. Se trata de crear una organización flexible y eficiente que presente una amplia eficiencia colectiva que se produce en dos vertientes:
  - Logrando economías de escala: al actuar en asociación, una red completa de empresas puede beneficiarse de una situación donde los aumentos en la capacidad productiva y uso total de su capacidad aseguran una gran eficiencia y menores costos unitarios; y
  - Alcanzar economías de cobertura: se refiere a la relativa facilidad y costos de responder a cambios de producción y a requerimientos o necesidades variadas del mercado.
3. Aumento de número de trabajadores. En las sociedades cooperativas también se debe buscar la eficiencia y la reducción de costes, incluidos los laborales, pero esos objetivos deben buscarse, a nuestro entender, más en el aumento de la productividad laboral que en la reducción de plantilla porque, en la medida de lo posible, las concentraciones empresariales de cooperativas deberían aumentar el número de trabajadores cooperativistas. (García-Sanz, 2001).

### *Razones competitivas*

1. Las empresas buscan mecanismos de concentración obedeciendo al objetivo de reforzar las oportunidades y posiciones competitivas de las

empresas que participan, entre otras, la expansión de los negocios, racionalizar industrias maduras, integración de procesos productivos que pueden escalonarse, cambios tecnológicos, descubrimiento de innovaciones que requieren grandes recursos.

2. Se trata de compartir recursos sin que se produzca una confusión de patrimonio. Los recursos que se comparten pueden ser de todo tipo: empleados, recursos financieros, proveedores, experiencia, información, canales de distribución, etcétera; o bien solamente los de alguna clase determinada (Moreno, 2000).

### *Razones estratégicas*

Para facilitar o aportar nuevas posiciones estratégicas a las empresas asociadas: explotar nuevos negocios, transferir tecnología, diversificar productos o actividades económicas, penetración de nuevos mercados o búsqueda de mejores posiciones, etc. (Rippe, 1993).

## PARTICIPANTES

La concentración puede darse sólo entre empresas del sector solidario o con empresas de otra naturaleza jurídica.

### *Intra-sectorial*

La concentración se puede dar sólo entre empresas del sector solidario, pudiendo darse para todas las empresas sectoriales (entre cooperativas y mutuales o asociaciones no lucrativas) o sub-sectorial (sólo entre cooperativas, por ejemplo), estando prohibida legalmente la concentración empresarial extra-sector (en forma expresa) con lo cual –ciertamente- se cercena arbitrariamente posibilidades de desarrollo al sector social, con una discriminación negativa respecto de otros sectores nacionales.

Puede ser, inclusive, como en el caso de Puerto Rico que una cooperativa pueda ser dueña de títulos de otras cooperativas y entidades no lucrativas, siempre y

cuando la relación sea conveniente para sus propósitos legales (no meramente lucrarse) y las otras entidades le permitan ejercer todo derecho de socio o accionista.

### *Extra-sectorial*

Pero, también, puede permitirse la concentración extra-sector, esto es, con empresas o entidades de diferente forma o tipo jurídico, por ejemplo, con empresas del sector público (inclusive, al privatizarse una empresa estatal, pueden coexistir áreas privadas, públicas o semipúblicas), con empresas privadas, afines o no; incluso, con personas jurídicas comerciales o con fines lucrativos o hasta con personas físicas o naturales. Estos agrupamientos pueden realizarse bajo una estructura societaria o asociativa o bajo una estructura contractual, pudiendo o no constituir un nuevo sujeto de derecho.

### Razones

Las razones para la permisión son que no existen hoy compartimientos estancos entre las empresas cooperativas o mutuales, las empresas privadas lucrativas y las del sector público; y porque la necesidad de competir en un mercado más amplio que el nacional obliga a concentrar esfuerzos en la cooperación inter empresaria. Y son procedentes siempre que se respeten los principios que definen a las empresas de la economía social y en cuanto no se pierda la autonomía económica y funcional de ellas (Ravira, 2002).

Sin embargo –dice el autor- debe quedar a salvo que la constitución por cooperativas de sociedades de otra naturaleza se convierta en un procedimiento para realizar actividades vedadas a aquellas por expresas disposiciones legales. Por el contrario, es factible pensar que esa sería, precisamente, una de las razones para asociarse, para poder hacer, por vía del derecho que lo la ley otorga a la otra persona jurídica de ejercer determinada actividad, lo que le es prohibido a la cooperativa.

Señala Beland (1994) que la nueva economía mundial será de tipo mixto, por lo que las cooperativas podrán encontrar su espacio en ella a través de alianzas y asociaciones con otros operadores socioeconómicos, con quienes tendrá que colaborar.

Para Rippe (1993) la asociación con terceros permite a la cooperativa procurarse bienes y servicios que no puede lograr por sí misma, como puede ser: capital y créditos, materias primas, insumos y bienes de capital, concesiones, transferencias y licencias de tecnología, estudios de mercado, servicios administrativos y de gestión; o realizar operaciones que tampoco puede hacer por sí misma, como trabajos determinados dentro de un proceso productivo, producción de piezas y elementos conjuntos, comercialización interna y externa de bienes y servicios.

### Condiciones

1. En torno a las condiciones para la participación de una cooperativa en sociedades de capital, se sostiene que es claro que tal participación debe ser consentida solo en función de una mejor actuación del objeto mutualístico, que se podrá obtener, sea a través de la gestión mutualística de los resultados económicos conseguidos de la sociedad participada, sea a través de la complementariedad entre las diversas empresas.
2. La participación debe estar siempre en relación de instrumentalidad con el objeto mutualístico de la cooperativa. Y esa instrumentalidad comporta que los beneficios provenientes de la participación reciban un destino compatible con el fin mutual de la participación, que significa mejor cumplimiento de los fines de la cooperativa.
3. Al menos, implica la necesidad que sea impuesta una clara representación contable, a través del balance consolidado y que esté garantizado mayormente el carácter cooperativo de la entidad que ejerce el control sobre la empresa participada (Confcooperative, 1999).

4. La ley brasileña de cooperativas permite en forma excepcional la participación de una cooperativa en una sociedad no cooperativa para desarrollar fines complementarios o accesorios, y que su participación sea mayoritaria.
5. De manera que se permite solamente que una actividad complementaria sea realizada por una empresa en participación, por lo que no se permite la idea de la participación en vista de ejecutar actividades esenciales como pudiese ser de industrialización o de comercialización, además que los resultados positivos de esas participaciones se contabilicen a fondos irrepartibles y para asistencia técnica, educacional y social.
6. Périus (2001) propone que la cooperativa que prevea su participación en el capital de una sociedad no cooperativa debe justificar su pedido, adecuándose a los objetivos estatutarios.
7. Dado –señala Beland (1994)- que este género de asociaciones implicará la interacción con compañías cuyos valores son extraños a los de las cooperativas, será necesario reforzar la estructura democrática al interior de ellas, y aceptar que los valores de la cooperación sean evidentes y reconocidos por las otras partes.

## FORMAS DE CONCENTRACIÓN

Cuando se constituye un ente jurídico resultante de la concentración empresarial de las empresas solidarias, el mismo puede tener una forma jurídica indeterminada o libre, por lo que podría adoptar formas civiles o mercantiles, o, por el contrario, debe mantener la forma jurídica cooperativa o del sector.

El ente concentrado puede ser:

1. Una empresa de derecho común  
Al adoptar la forma civil podría ser una asociación, una sociedad civil, una fundación o una corporación; o puede adquirir forma mercantil y ser una sociedad anónima, de responsabilidad limitada, en comandita, o ilimitada.

2. Podría tener el carácter de empresa mixta

Se trataría de la constitución de empresas de interés común (Estado-Sector) en el cual ambas partes puedan colaborar mutuamente en actividades que excedan la capacidad del sector social o solidario y que releven al Estado de abocarse en forma directa a actividades empresarias.

3. Una forma poco desarrollada jurídicamente es la de las llamadas alianzas estratégicas, entendiéndose por tales formas abiertas y flexibles de negocios conformadas por acciones de coordinación que apuntan a la mejora continua de las empresas que participan en estos acuerdos y que aumentan la competitividad de las mismas.

## CONDICIONES Y REQUISITOS

Puede ser que las formas de concentración empresarial no se sujeten a ningún tipo de requisitos ni condiciones, con lo que se deja en libertad plena a las empresas para establecer los sistemas de concentración empresarial que les parezca más útil o conveniente a sus intereses o necesidades.

Sin embargo, la concentración empresarial solidaria, para que conserve su naturaleza propiamente solidaria, debería sujetarse al cumplimiento de las siguientes condiciones:

### *Conveniencia con el objeto*

Puede ser, y de hecho se da en muchos casos, que –como antes se dijo- la concentración empresarial del sector puede condicionarse a que sea necesaria o conveniente para el cumplimiento del objeto de las empresas participantes, tanto por el empleo de los resultados obtenidos como por la complementariedad de las empresas participantes. Cracogna (2005) entiende la conveniencia con el objeto social como que sea consistente con su actividad específica.



### *Proceso democrático*

En la mayoría de los casos la decisión de participar en un proceso de concentración empresarial solidario no se deja a la discrecionalidad de los órganos directivos, sino que se sujeta a la aprobación por parte del órgano deliberante de las empresas que participan, lo que es lógico por tratarse de una decisión importante en la vida de ellas.

### *Preservación de la identidad*

Se suele exigir que a su amparo no se pueda desvirtuar la normativa propia de las empresas del sector, o se utilice para eludir las normas que con carácter imperativo le es propia. “Cuando por su ámbito o extensión el contrato social o de colaboración desborde el objeto que le es propio y pueda suponer, de hecho, una absorción de la cooperativa o una tácita modificación de su objeto y fines, entonces no es que la cooperativa no pueda hacerlo, sino que ese contrato tendrá otros requisitos” (Romero, 2001).

### *Finalidad*

Que la concentración empresarial no tenga una finalidad lucrativa, lo que se manifiesta en el destino dado a los excedentes generados en dichas operaciones: a reservas colectivas e irrepartibles o para el mejor cumplimiento de la finalidad social.

### *Autonomía*

Que se garantice el ejercicio pleno de los derechos de cada empresa participante. La cooperación entre empresas no debe implicar ni la absorción ni subordinación para las que forman parte del denominado tercer sector. El límite de la cooperación entre empresas se alcanza cuando el agrupamiento inter-empresario implica la pérdida de la autonomía económica y funcional de la empresa de la economía.

### *Beneficios fiscales*

Que no se haga traspaso de los beneficios fiscales de que gozan las empresas participantes a la empresa resultante de la concentración si esta no forma parte del sector social o solidario, de manera de evitar por este camino defraudaciones fiscales.

### *Mantenimiento de los principios*

Es necesario que la figura de concentración adoptada permita y garantice el cumplimiento de los principios cooperativos, mutualistas o solidarios fundamentales, como lo son el voto proporcional, el voto por persona y no por capital; salvar el principio democrático en la toma de decisiones. De forma tal que debería generarse "una estructura piramidal de cooperativas, bajo un sistema de voto plural democrático, donde cada cooperativa asociada tenga un número de votos proporcional al número de personas físicas que represente" (Ballester, 1983).

Como señala Sánchez-Boza (1992) las formas no deben limitar el desarrollo económico del cooperativismo, pero tampoco deben utilizar modelos jurídicos reservados a la empresa capitalista, hasta el momento, sin realizarse las previsiones o modificaciones pertinentes que aseguren un desarrollo dentro de la axiología cooperativista, o que hagan perder el objetivo principal del cooperativismo que es la búsqueda del beneficio socioeconómico de los asociados a una cooperativa.

### *Mantenimiento de las estructuras y reglas de comportamiento*

Las cooperativas de base no deben modificar sus estructuras ni sus reglas de comportamiento, aunque se den segregaciones o escisiones para facilitar la concentración. Que en última instancia, la acumulación de poder a través del voto sea siempre en proporción a la participación del asociado en los flujos reales y nunca en el capital. Que los procesos de concentración permitan la homogeneidad de los asociados, tanto en función de sus aportaciones a los flujos reales, en

cuanto a calidad y cantidad, como en función de las aportaciones obligatorias al "capital social" de la entidad (Bel Durán, 1997).

## MECANISMOS PARA LA CONCENTRACIÓN DE EMPRESAS

Para llevar a cabo mecanismos de concentración empresarial, puede acudir a los siguientes mecanismos:

### *La asociación a una empresa*

Consiste en la posibilidad de que una empresa pueda asociarse o hacerse socia de otra empresa de igual o diferente naturaleza. De esa manera puede realizar con ella operaciones de su objeto social, participar en su dirección y gestión en condiciones de igualdad o de preferencia con los demás miembros, y participar en las utilidades o pérdidas que obtuviere.

Por esta vía podría detentar una parte sustancial de su capital al adquirir un número importante de participaciones, títulos o acciones, con lo que asumiría -de hecho o de derecho- parte del control de la empresa.

Pudiese ser que una empresa pública o una sociedad anónima se asocie a una cooperativa, si la legislación nacional lo permite. En tal virtud, la empresa pública podría, el momento del ingreso, negociar las condiciones de participación en los órganos internos de la cooperativa, lo que no pareciera factible con las empresas privadas, que estarían en igualdad de condiciones (Rabian, 2002).

### *Fundación de empresas*

Consiste en la constitución de una empresa con capital proveniente de otra empresa o de sus miembros individuales, la que por tal hecho detenta su control por poseer el total o una parte de su paquete accionario que, a la vez, le permite ejercer influencia determinante sobre la nueva entidad.

Puede ser asociaciones entre empresas cooperativas y sociedades de capital, bajo la forma de sociedades anónimas, donde el capital de la nueva entidad se forma con aportes paritarios de ambas empresas, sin que la nueva sociedad

afecte el objeto social de la primera o desvirtúe su propósito de servicio. El manejo gerencial puede ser otorgado, de común acuerdo, a un tercero, bajo el control del directorio integrado en forma igualitaria por representantes de ambas empresas (Rabian, 2002).

Una variante de esta forma es la filial que es una empresa independiente que ha sido creada por otra y que, por alguna razón jurídica y económica, está controlada o fuertemente vinculada a la empresa madre. Esa empresa se toma el nombre de filial común cuando son dos las empresas que fundan una tercera, a la que controlan en común. También puede ser la figura de las empresas mellizas que significa la fundación de dos empresas idénticas o similares, una de cada lado de la frontera.

Cada empresa aprovechará las ventajas comparativas del país en el cual se ha creado, aunque haya una relación de dominación o de identidad de control entre ellas. Una podrá ser importadora o exportadora hacia la otra, según convenga a las circunstancias económicas del momento (Etcheverry, 2005).

#### *Transformación-conversión*

Se trata de modificar la forma jurídica de una empresa, transformándola en otra forma jurídica cónsona con otra y que, por tal razón, pueda legalmente establecer vínculos asociativos o contractuales con otras empresas relacionadas.

La transformación de la forma jurídica puede ser impuesta legalmente cuando se permite a una empresa adquirir otra, con la obligación de transformarla a su misma forma jurídica. En todo caso, como afirma Laidlaw (1980) si una cooperativa necesita poseer una compañía subsidiaria, se hace la previsión para que haya una representación de los usuarios de la misma en el consejo y en los distintos comités.

#### *Adquisición de empresas*

Consiste en la adquisición de otra empresa, de la misma o diferente forma jurídica, hecha por la vía de la compra, de la cesión de crédito o por medio de cualquier

otra vía, realizado por una empresa o grupo de empresas, por los trabajadores, los directivos o los socios de la misma. Se realiza por medio de alguna de los siguientes mecanismos:

1. La adquisición de acciones o participaciones: el comprador se hace con las acciones de la empresa objetivo pagando con dinero, acciones u otros títulos emitidos por el comprador, adquiriéndolas directamente a los accionistas;
2. Mediante oferta pública de acciones de otra sociedad, a un precio fijo por acción, a los propietarios de las mismas que lo deseen, a cambio de dinero líquido o de las propias acciones de la adquiriente" (Mascareñas, 1993).
3. Por medio de la adquisición de activos de la empresa objetivo, pagando directamente a ella y no a los accionistas, en forma de dinero, acciones de la empresa compradora o de otros títulos emitidos por éste.
4. Vía apalancamiento financiero. Es un mecanismo de compra de empresas que consiste en financiar una parte importante del precio de adquisición mediante el uso
4. de deuda. Esta última está asegurada, no sólo por la capacidad crediticia del comprador, sino por los activos de la empresa adquirida y por los flujos de caja esperados (Mascareñas, 1993).

### *Disolución*

Al disolverse la empresa se puede acordar el traspaso del total o parte importante de los activos de una empresa a otra, o la cesión de títulos a otros accionistas, sin necesidad de proceder a la liquidación formal.

## EFFECTOS DE LA CONCENTRACIÓN

### *Estructura común*

Por medio de la concentración se constituye una estructura organizativa común. Se trata de una verdadera y propia cooperativa, aunque constituida por otras cooperativas, las que no pierden su propia cualidad de emprendedores aunque

formen parte de ella: su persistente subjetividad y capacidad general de actuar les permite operar en forma autónoma en las áreas de actividad en que no se concentran (Ceccherini, 1999). En las áreas objeto de la entidad creada, pueden ver reducida su autonomía por las decisiones mutuamente acordadas.

### *Participación*

1. En el capital: normalmente las empresas de base son las detentadoras del capital de los entes resultantes de la concentración. Además, se puede crear un fondo de reserva al que todas las empresas del grupo aporten un cierto porcentaje de los excedentes, con lo cual la capacidad de generación de recursos es mucho mayor.
2. También, las empresas de base participan en los órganos internos por medio de sus delegados.

### **Referencias**

- Ballester, E. (1983). *Teoría económica de las cooperativas*. Madrid. Alianza Editorial
- Bel Durán, P. (1997). *Las cooperativas agrarias en España. Análisis de los flujos financieros y de la concentración empresarial*. Valencia. Ciriec-España
- Beland, C. (1994). Strategie cooperative di fronte ai cambiamenti economici e sociali (Canadá). *Rivista della Cooperazione N° 17*. Roma, Istituto Italiano di Studi Cooperativi Luigi Luzzatti
- Buendía, I. (1999). *La integración comercial de las sociedades cooperativas*. Madrid. CES
- Confcooperative (1999). Documento Base. *Rivista della Cooperazione*, 1/2000. Roma. Istituto Italiano di studi cooperativi Luigi Luzzatti
- Cracogna, D. (2005c). La legislación cooperativa en Argentina. *Régimen legal de las cooperativas en los países del MERCOSUR*, Buenos Aires, Intercoop/Recma

- Cuenca, A. (2000). Las cooperativas de segundo grado en la ley 27/1999. De 16 de julio, de cooperativas. *Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa* 11. Valencia, Ciriec
- Embid Irujo, J. (1991). Concentración de empresas y derecho de cooperativas. Murcia-España, Universidad de Murcia
- Etcheverry, R. (2005). *Contratos asociativos, negocios de colaboración y consorcios*. Buenos Aires. Astrea
- Gadea, E. (1997). La función de garantía del capital social y la capitalización adecuada en las sociedades cooperativas: una visión desde la ley Vasca. *Anuario de Estudios Cooperativos*. Bilbao. Universidad de Deusto
- García-Müller, A. (1996). Articulación de Empresas Solidarias. Integración horizontal. *Anuario de Estudios Cooperativos 1995*. Bilbao. Universidad de Deusto
- García-Sanz, D. (2001). *Concentración de empresas cooperativas. Aspectos económicos-contables y financieros*. Colección Documentación N° 6. Madrid, CES
- Laidlaw, A. (1980). *Las Cooperativas en el año 2.000*. Moscú. Confederación Mexicana de cajas populares
- Mascareñas, J. (1993). *Manual de fusiones y adquisiciones de empresas*. Madrid. McGraw-Hill
- Moreno, R. (2000). *Mutualidades, Cooperativas, Seguro y Previsión Social*. Madrid. CES.
- Palomo, R. (1997). Los Grupos Financieros Cooperativos. *Grupos Cooperativos y Cooperación Financiera*. Valencia. Ciriec
- Périus, V. (2001a). Cooperativismo e Lei. São Leopoldo. Unisinos
- Pinto, S. (2002). Pressupostos de desconsideração da pessoa jurídica da cooperativa em processo trabalhista. *Problemas atuais do direito cooperativo*. São Paulo. Dialética
- Ravina, A. (2002). *Formas de cooperación entre empresas de economía social, del sector público y del privado lucrativo*. Buenos Aires. Instituto Argentino de Investigaciones de Economía Social

- Rippe, S. (1993). Desarrollo de la integración dentro del proceso de globalización de la economía. *Primeras Jornadas de Derecho Cooperativo*. Memorias. San José. Universidad de Costa Rica. Instituto de Investigaciones Jurídicas
- Salazar, J. (1992). Sobre o Código Cooperativo e da necessidade da sua revisão. *Anuario de Estudios Cooperativos*. Bilbao. Universidad de Deusto. Instituto de Estudios Cooperativos
- Sánchez-Boza, R. (1992). *Elementos para una mejor definición de la Empresa cooperativa*. San Isidro El General. Universidad de Costa Rica



## 99. FORMAS DE CONCENTRACIÓN EMPRESARIAL SOLIDARIA

Convenios de operaciones en común. Acuerdos intercooperativos. Uniones temporales de empresas. Consorcios. Conglomerados. Distritos. Corporaciones. Sociedades de Garantías Recíprocas. Formas financieras

---

Siguiendo a Guarín (1993) se requiere que la legislación permita la existencia de muy diversos tipos empresariales solidarios configurados a partir de la asociación entre empresas solidarias, entre éstas y otras personas jurídicas de similar, parecida o diferente naturaleza, bien sea como empresas de grado superior, anexas, adscritas o auxiliares, para poder aprovechar todas las condiciones que estas modalidades empresariales permiten.

A continuación se analizan los principales tipos empresariales solidarios (de concentración empresarial solidaria).

### CONVENIOS DE OPERACIONES EN COMÚN

Se trata de contratos temporales entre empresas para efectuar ciertas operaciones en forma conjunta, definiendo los derechos, obligaciones y responsabilidad de cada una de ellas. En tal sentido, se permite a las empresas solidarias concertar con otras empresas solidarias o no, nacionales o internacionales, convenios o acuerdos, permanentes o temporales, para el mejor cumplimiento de su objeto social y para la defensa de sus intereses. Así mismo, podrán convenir la realización de una o más operaciones en forma conjunta, estableciendo cuál de ellas asumirá la gestión o la responsabilidad ante terceros (Ramos, 2002).

De acuerdo a la ley 90/1088 de la extinta Checoslovaquia (Calfa, 1988) el acuerdo de asociación reúne los medios y la actividad de los organismos interesados pero sin dar nacimiento a una persona moral, estableciendo todas las condiciones necesarias a la realización de su cooperación, en forma voluntaria y basado en el principio de buena voluntad.

## ACUERDOS INTERCOOPERATIVOS

No todas las empresas solidarias tienen la capacidad económica y, o administrativa para el montaje de la infraestructura necesaria para asumir por sí mismas todos los servicios o prestaciones que sus miembros requieren. Tampoco tiene sentido que una empresa solidaria monte desde cero un nuevo servicio, si existe otra empresa solidaria que ya lo tenga en pleno funcionamiento y tenga capacidad instalada para prestar servicios a una mayor base poblacional que su sola membresía.

Para superar esta situación se recurre a la figura de convenios mediante los cuales las entidades pueden intercambiar servicios, a fin de volcar el mayor esfuerzo de cada una de ellas en el mantenimiento, ampliación y mejoramiento de los que ya tiene organizados, completando la atención de sus miembros con otros miembros que obtienen de otras entidades de naturaleza similar (Inaes, 1985).

Se trata de lo que Moirano (2008) llama “convenios de reciprocidad” que puede celebrar una empresa solidaria con otras empresas solidarias o personas jurídicas que no persigan fines de lucro, mediante las cuales los miembros de una entidad que carece de determinado servicio pueden acceder a otra que sí lo presta, en igualdad de condiciones que a sus propios miembros.

## LOS ACUERDOS INTERSOLIDARIOS<sup>26</sup>

Los acuerdos intersolidarios son una fórmula de intercooperación sin vinculación patrimonial, idónea para abordar proyectos de colaboración entre empresas solidarias, para compartir los servicios que una empresa presta a sus miembros ampliando su base social con los miembros de otras empresas que no disponen de dicho servicio, para compartir instalaciones logrando una mayor optimización de las inversiones realizadas en una empresa y, especialmente, para ampliar una

---

<sup>26</sup> García-Müller, 2014

actividad empresarial a otros puntos de producción sin necesidad de crear nuevas empresas en localidades cercanas (Ucamin, 2009).

Este tipo de acuerdos permite ampliar la capacidad operacional de la empresa solidaria para actuar económicamente con quienes no son sus miembros sin infringir la legalidad.

### *Concepto*

Los acuerdos intersolidarios son convenios o contratos por virtud de los cuales una empresa solidaria (cooperativa, mutual u otra) llamada *otorgante*, se compromete a suministrar a los miembros de otra empresa solidaria denominada *tomadora*, determinados bienes y servicios que tiene instalados y que presta a sus propios miembros.

Nagore (2000) señala que por virtud del acuerdo una cooperativa y sus miembros podrán realizar operaciones de suministro, entrega de productos o servicios en otra cooperativa firmante del acuerdo considerándose tales hechos como operaciones cooperativizadas con los propios miembros. Esta actuación es considerada como operación solidaria (cooperativizada o mutualizada) con miembros y no con terceros (Alonso, 2000).

Como señala Paz (1996) se trata de una intercooperación de orientación descendente, en la medida en que pactan dos o más cooperativas, pero los destinatarios y receptores de los servicios pactados no son las entidades contratantes sino los miembros de alguna o algunas de ellas.

### *Base normativa*

Aun cuando la casi totalidad de las leyes permite e incentiva fórmulas de asociación o colaboración entre las empresas que forman la economía social y solidaria, tan solo dos leyes nacionales contemplan en forma explícita los acuerdos intersolidarios.

## *Permisión*

Se discute en doctrina si para la realización de estos convenios es necesario tener una base legal expresa, o que ello deviene en forma natural del principio de integración o de colaboración solidarias.

1. Para Embid y Alfonso (2013) el acuerdo intercooperativo solo es posible si una ley así lo admite, por cuanto las relaciones intersolidarias no pueden alterar las normas imperativas sobre las operaciones con miembros y terceros. A ello se le podría objetar que no se trata de operaciones con terceros y que, si fuese admitido que son operaciones con terceros, no se vulneraría la ley si se respetan los límites establecidos (en porcentaje de operaciones) para las operaciones con terceros.
2. Otra posición es la que sostiene que en virtud de la amplitud con que las legislaciones se refieren a la colaboración entre cooperativas (integración) las empresas solidarias pueden entablar entre sí cualquier tipo de relación que tengan por conveniente, incluidas lógicamente los convenios, además que por el principio de la autonomía de la voluntad, si la ley no lo prohíbe en forma expresa, las empresas pueden realizar cuantas actividades u operaciones requieran, siempre que no alteren su objeto social y con las mismas se beneficie a sus miembros.

## *Principios*

Los acuerdos intersolidarios se rigen por los principios siguientes:

1. La subsidiariedad, mediante la transferencia o delegación de la prestación de un determinado servicio, o actuación concreta a otra empresa o estructura empresarial solidaria y que por sus características de complejidad o novedad no puede prestar con éxito (Palomo, 1997).
2. Libertad contractual: será la voluntad de las empresas solidarias implicadas la que establezca el contenido del acuerdo: vigencia; ámbito el mismo; consecuencias del incumplimiento; contraprestaciones; destino de los resultados obtenidos; prohibición de acuerdos lesivos a la competencia, etc.

3. La solidaridad, que se manifiesta en la igualdad prestación de los servicios a los miembros de la otra empresa contratante y bajo idénticas condiciones que las ofrecidas a sus propios miembros. Sin embargo, la ampliación de los servicios o prestaciones a los miembros de la empresa tomadora no pueden ir en detrimento de los prestados a los miembros de la empresa dadora.
4. La concentración empresarial no tiene una finalidad lucrativa, lo que se manifiesta en el destino dado a los excedentes generados en dichas operaciones: a reservas colectivas e irrepartibles, o para el mejor cumplimiento de la finalidad social.
5. Respeto a los principios que se encuentran por encima de los intereses y voluntades particulares, y finalidad de promover, coordinar y desarrollar fines económicos comunes, y el cumplimiento del objeto social.

### *Componentes*

Los acuerdos intersolidarios pueden ser unilaterales cuando sólo los miembros de una empresa van a ser los suministrados; o recíprocos, cuando se cruzan las relaciones y los servicios entre cada empresa y los miembros de la otra (Paz, 1996) de forma que las empresas participantes tienen la doble posición de suministradora y receptora (Sánchez-Pachón, 2011).

Por otra parte, los suministros o entregas se pueden realizar tanto entre la empresa firmante del acuerdo como por sus miembros y, de la misma manera, el receptor de los mismos pueda ser tanto la empresa como sus miembros.

También, los acuerdos intersolidarios pueden ser Intra sector o extra sectoriales.

1. Los acuerdos Intra-sectoriales son aquellos que se dan sólo entre empresas del sector solidario, pudiendo darse para todas las empresas sectoriales (entre cooperativas y mutuales o asociaciones no lucrativas) o sub-sectorial (sólo entre cooperativas, por ejemplo). Puede tratarse de convenios entre empresas del mismo nivel estructural (de primer grado) o

pactos de intercooperación entre entidades de primer grado y otras de segundo o ulterior grado (Paz, 1996).

2. Los acuerdos extra-sectoriales son aquellos convenios por entidades solidarias con entidades no solidarias (extra-sector) con lo cual para algunos se cercena arbitrariamente posibilidades de desarrollo al sector social, con una discriminación negativa respecto de otros sectores nacionales. La opinión prevaleciente es que no es posible establecer convenios solidarios con entidades lucrativas por cuanto se extendería a las mismas los beneficios del sector solidario y, significaría una pérdida de la identidad solidaria.

### *Caracteres*<sup>27</sup>

1. La empresa y sus miembros pueden realizar operaciones recíprocas de suministro, entregas de productos o servicios en la otra empresa solidaria firmante del acuerdo. De esta manera se logran los mejores resultados en el aprovechamiento de la interrelación con acciones que posibilitan estrechar vínculos, intercambiar experiencias y unificar procedimientos.
2. En la empresa que es administradora del servicio las otras empresas pueden tener representantes en la dirección, los cuales toman decisiones de carácter obligatorio para todos y remiten los recursos generados a la central. También existen empresas adherentes que no participan en la administración sino que prestan un servicio y reciben por esto una comisión (Colacot-Utal, 1995).
3. Tienen carácter solidario (cooperativo o mutual) las operaciones que resulten de esos acuerdos, y los resultados son de carácter cooperativo, por lo que no deberían ir exclusivamente a la reserva, aunque, sin embargo, en muchos casos los resultados obtenidos en estas operaciones se destinan a la misma.

---

<sup>27</sup> Sánchez-Pachón, 2011

4. Los miembros de las empresas pueden participar directamente en las operaciones de las otras, por lo que las operaciones no estarían sujetas a los límites legales a esa actividad.
5. Las operaciones con los otros miembros se puede hacer sin más restricciones que las que puedan derivarse de la singularidad o complejidad de las operaciones cooperativizadas, o de las establecidas por el estatuto o la ley, si fuese el caso.

### *Tipos de acuerdos intersolidarios*

Entre los muchos acuerdos intersolidarios que se pueden convenir, destacamos los más frecuentes:

1. Acuerdos intersolidarios agrarios  
Pueden darse los acuerdos inter-cooperativos, esto es, convenios suscritos con otras cooperativas agrarias para que tanto las cooperativas como los miembros realicen operaciones de suministro o entrega de productos o servicios en la otra cooperativa vinculada por el acuerdo.  
La principal consecuencia de estos acuerdos es que las operaciones efectuadas en su marco tendrán la misma consideración de operaciones cooperativizadas efectuadas por la cooperativa con sus propios miembros (Botana, 1999) que son consideradas como operaciones internas.
2. Acuerdos intersolidarios financieros  
Se celebran convenios entre empresas solidarias con el objetivo de que los miembros de otras entidades del sector solidario puedan efectuar operaciones pasivas y activas con la entidad financiera sin necesidad de afiliarse a la misma, para el manejo de los recursos financieros ordinarios de otras entidades solidarias y para efectuar *inversiones y participaciones* en cooperativas y otras empresas, fundamentalmente del sector.
3. Convenios intermutuales  
Las mutuales pueden celebrar convenios entre sí y con otras entidades solidarias para la prestación recíproca de servicios logrando los mejores resultados en el aprovechamiento de la inter-relación entre las mutuales.

Estos convenios permiten intercambiar, complementar o ampliar servicios entre mutuales.

En virtud de tales convenios los miembros de las mutuales podrán gozar de los servicios que las otras brindan sin necesidad de tener que incorporarse a ellas. En el caso, una mutual da el servicio, por ejemplo, de asistencia médica, y las demás mutuales son usuarios del servicio, manteniendo cada una su independencia jurídica y económica. Sin embargo, debe tenerse presente que no sería aceptable el caso extremo de que una mutual prestara todos sus servicios a través de convenios con otras (Colacot-Utal, 1988).

Como señala Cracogna (1992) de esta manera las mutuales pueden potenciar su desarrollo y tejer relaciones de cooperación y complementación que redunden en beneficio de ellas y de sus respectivos miembros.

#### 4. En empresas de trabajo asociado

En virtud del acuerdo intersolidario, los asociados-trabajadores de las empresas de trabajo asociado podrían desarrollar su prestación personal de trabajo bien sea en la propia empresa de trabajo asociado de la que son miembros, o en otra empresa solidaria con la cual se haya suscrito un acuerdo intersolidario (Aizega y Valiñani, 2003).

### *Aspectos formales*

Los convenios intersolidarios son acuerdos contractuales donde se establecen expresamente los servicios objeto de los mismos y las obligaciones recíprocas que asumen las partes.

1. En los contratos celebrados al efecto se fijan las condiciones y requisitos para el uso de los servicios y los mecanismos administrativos y de control que se consideran necesarios.
2. En relación a la contraprestación –obviamente económica- que ha de percibir la empresa otorgante o suministradora de los servicios a los



miembros de la empresa tomadora, si nada establece la ley, habrá de estarse a lo que se acuerde entre las partes, en base al principio de la libertad de pactos y autonomía de la voluntad que rige el derecho privado contractual (Paz, 1966).

Lo procedente es que la contraprestación por el uso de los servicios o prestaciones (cuotas de admisión y de mantenimiento, entre otras) a los miembros de la empresa tomadora sea en las mismas condiciones que las de los miembros de la empresa otorgante.

3. Los acuerdos son generalmente resueltos por los órganos directivos de las empresas participantes, previas las negociaciones del caso y son firmados por las autoridades (presidente y secretario) de cada una. Posteriormente, deben ser sometidos a consideración de la primera asamblea que celebre cada una de las empresas solidarias participantes.

En caso de no aprobarse, los convenios quedarán sin efecto, debiendo resolverse las operaciones en curso, razón por la cual el Farrés (1996) recomienda que sean suscriptos “*ad referendum*” de la asamblea, o bien que ésta los apruebe antes de ser firmados.

4. El vínculo entre las empresas es limitado, accidental y transitorio. El convenio no es un sujeto de derecho y carece de denominación social; no está sometido a requisitos de forma, ni se inscribe en registros. Su prueba se rige por las normas de prueba de los contratos (Farrés, 1996).
5. El convenio tiene la vigencia establecida en el mismo, a cuyo vencimiento – de no haber sido denunciado de manera expresa con la anticipación prevista en el mismo- continúa en vigencia por el mismo plazo y en las mismas condiciones pactadas originalmente.
6. Salvo que la ley lo establezca expresamente, los convenios intersolidarios no requieren ser inscritos en el Registro respectivo, aunque sería conveniente que fuesen legalizados o notariados, a efecto de la necesaria seguridad jurídica.

## UNIÓN TEMPORAL DE EMPRESAS O “JOINT-VENTURE”

### *Concepto*

Es una unión o agrupación de dos o más personas naturales o jurídicas, no con el propósito de formar una sociedad sino de realizar una operación concreta en búsqueda de beneficios, asumiendo los riesgos que le son propios. Para Buendía (2002) es un sistema de colaboración por cierto tiempo, determinado o indeterminado, para el desarrollo o ejecución de una obra, servicios o suministros. Es una fórmula que puede ser adecuada para formar sistemas de distribución cuyo objeto sea puntual.

Para De la Rosa (en Etcheverry, 2005) las joint-venture se caracterizan por su origen negocial, por la autonomía jurídica y económica de los participantes que queda intacta en el ámbito que escapa al proyecto común, por el desarrollo de una actividad o proyecto de forma conjunta, dentro o fuera de un concreto marco social, por el control conjunto de esta actividad a través de una estructura organizativa establecida para el logro de los objetivos comunes, y por la vinculación material de la actividad a desplegar por los participantes.

La joint-venture es una fórmula de colaboración empresarial para la realización de obras o la prestación de servicios a través de la cual dos o más empresas, conservando su independencia, jurídica se asocian para el desarrollo de actividades de interés común por tiempo cierto -determinado o indeterminado- para el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro referidas a actividades que les son propias.

Persigue la complementariedad de las actividades de las empresas que se agrupan, consiguiendo abarcar un conjunto de actividades que las empresas por sí mismas no podrían conseguir.

De lo que se trata básicamente es de disponer derechos y de obligaciones de los sujetos contratantes en relación con la colaboración relativa a la obra o servicio tenido en vista, a la cual normalmente dedican sólo una parte, sea en términos de

tiempo o de cantidad, de la actividad desarrollada por cada una de las empresas reunidas (Fusaro, 1987).

### *Características*

1. Colaboración de las empresas en las actividades que le son propias.
2. No tiene capital y carece de personalidad jurídica propia; actúa frente a terceros como una unidad, contrayendo obligaciones y adquiriendo derechos.
3. La responsabilidad de las empresas es solidaria e ilimitada frente a los terceros y ha de aparecer reflejada expresamente en sus estatutos. Cada empresa es responsable de sus propios actos pero obliga a las demás frente a terceros porque se consideran como mandatarios recíprocos dentro de la actividad o negocio de que se trate.

Entre los participantes, como cualquier contrato atípico, señala Arrubla (1992) la responsabilidad se regiría por las normas generales que regulan las obligaciones asumidas por las partes y el incumplimiento contractual.

4. Su funcionamiento varía según que tenga por objeto la realización de obras en común con la participación de todos sus miembros, o uniones basadas en la división del trabajo o la obra objeto de la realización.
5. Generalmente se nombra un gerente -con poderes otorgados por los miembros- para el ejercicio de los derechos y obligaciones de la actividad de la unión (Bel Durán, 1997).

## CONSORCIOS

### *Concepto*

El consorcio es la asociación, basada en un contrato, de una pluralidad de empresas (cada una conserva su personalidad) con el propósito de coordinar y apoyar recíprocamente las actividades de cada una de ellas. Muchas empresas forman un consorcio como estructura organizativa común para el desempeño de determinadas funciones, limitando, a través del contrato, la responsabilidad y el

riesgo, a diferencia de lo que ocurre, por ejemplo, con la constitución de *joint-ventures*, en las cuales el riesgo asumido en común es más amplio (Seravelli, 2000).

Según Ceccherini (1999) el consorcio es el contrato entre varias cooperativas legalmente constituidas que ejercen una misma actividad económica o actividades económicas conexas, que tiene por objeto la disciplina de dicha actividad mediante una organización común, sin que se sustituya a las cooperativas consorciadas en el desarrollo de su actividad de empresa. Se trata de un contrato de colaboración entre dos o más empresas con la finalidad de unir esfuerzos para lograr un determinado objetivo, generalmente la construcción de una obra, sin que se constituya una sociedad.

### *Naturaleza*

El consorcio, señala Barbero (1967) como creación del contrato consorcial, es un organismo de carácter asociativo en sentido amplio, pero que no constituye un nuevo sujeto de derecho sino que es simplemente la resultante orgánica de la organización de los consorciados. En tal virtud, las relaciones entre consorcio y cooperativas asociadas es de carácter orgánico y no puede ser equiparado a las relaciones entre diversos sujetos jurídicos (Commissione, 1981).

El consorcio no tiene personalidad jurídica, pero tiene una autonomía patrimonial análoga a la de las asociaciones no reconocidas (sociedades irregulares), autonomía que radica en el fondo consorcial. De las obligaciones que los órganos del consorcio han asumido por cuenta de los singulares consorciados responden también estos últimos, solidariamente con el fondo consorcial. Y en caso de insolvencia de un consorciado la deuda del insolvente se reparte entre todos los demás, en proporción a las cuotas respectivas (Barbero, ídem).

## *Objetivos*

Con los consorcios las empresas solidarias pretenden abordar proyectos de gran envergadura que, de otro modo, rebasarían las posibilidades individuales de cualquiera de las empresas integradas en el consorcio (Bel Durán, 1997).

## *Constitución*

El consorcio se constituye mediante contrato entre dos o más empresas solidarias por el cual se vinculan temporariamente para la realización de una obra, la prestación de determinados servicios o el suministro de ciertos bienes.

El consorcio no está destinado a obtener y distribuir ganancias entre los partícipes, sino a regular las actividades de cada uno de ellos. Cada integrante deberá desarrollar la actividad en las condiciones que se prevean, respondiendo personalmente frente al tercero por las obligaciones que contraiga en relación con la parte de la obra, servicios o suministros a su cargo, sin solidaridad, salvo pacto en contrario.

Los consorcios son administrados por uno o más administradores o gerentes.

## *Elementos<sup>28</sup>*

Generalmente, el contrato de consorcio se instrumenta por escrito y deberá contener, entre otros, los siguientes elementos:

1. Lugar y fecha del otorgamiento e individualización de los otorgantes.
2. Su denominación con el aditamento "Consortio".
3. Su objeto, duración y domicilio.
4. La determinación de la participación de cada contratante en el negocio a contratar o los criterios para determinarla, así como de sus obligaciones específicas y responsabilidades.
5. Normas sobre administración, representación de sus integrantes y control del consorcio y de aquellos, en relación con el objeto del contrato. En

---

<sup>28</sup> Bertoni, 2001

particular, un órgano destinado a desplegar la actividad con los terceros, las personas a las cuales se atribuye la presidencia, la dirección y la representación judicial.

6. Forma de deliberación sobre los asuntos de interés común, estableciéndose el número de votos que corresponda a cada partícipe.
7. Condiciones de admisión de nuevos integrantes, causas de exclusión o alejamiento de partícipes y normas para la cesión de las participaciones de los miembros del consorcio.
8. Contribución de cada integrante para los gastos comunes, si existieran. El consorcio no tiene capital social sino constituye un Fondo Consorcial mediante contribuciones recíprocas de parte de los consorciados, y por los bienes adquiridos por dichas contribuciones. Mientras dure el consorcio, el fondo es indivisible (los consorciados no pueden dividírselo) y los terceros acreedores particulares de los consorciados no pueden, por sus créditos, satisfacerse sobre el fondo consorcial (Barbero, 1967).
9. Sanciones por el incumplimiento de las obligaciones de los miembros.

### *El consorcio de exportación de Argentina*

Fue creado por ley de 2005. Se trata de una asociación permanente de empresas cuyo objetivo principal es agrupar ofertas de productos o servicios nacionales, demandas de productos o servicios del exterior; eventualmente, su objeto puede ser –igualmente- el de aumentar la capacidad técnica o financiera de sus miembros, sin que estos pierdan su individualidad.

El consorcio no exige a sus miembros la participación o la disponibilidad por completo de su producción ni mucho menos. El miembro utiliza los servicios, la capacidad, el esfuerzo y la infraestructura que es común, pero mantiene integra la individualidad que tiene el momento de su incorporación. Se denomina consorcio a la empresa exportadora propiedad de los productores. El consorcio es responsable por la regularidad y puntualidad de las entregas, el cumplimiento de los plazos y el control de calidad (Romero, 1989).

Su fin principal (que debe figurar en el estatuto) es de exportar conjuntamente el producto de las labores de sus miembros en los consorcios, o el de comprar – interna o externamente- para exportar o importar, respectivamente (Etcheverry, 2005).

Es un tipo abierto, no societario, de contrato inter-empresarial. Por su medio, las personas físicas o jurídicas podrán constituir por contrato una organización común con la finalidad de facilitar, desarrollar, incrementar o concretar operaciones relacionadas con la actividad económica de sus miembros, a fin de mejorar o acrecentar sus resultados. No son sujetos de derecho sino de naturaleza contractual, no tienen funciones de dirección de la actividad de sus miembros.

Constituyen un fondo común operativo constituido por aportes de las partes que permanece indiviso por el término de duración del acuerdo. Los resultados económicos que surjan de su actividad se distribuyen según lo fije el contrato constitutivo, o en su defecto, en partes iguales. Si el contrato no establece la proporción en que cada participante se hace responsable de las obligaciones asumidas en nombre del consorcio, se presume la solidaridad entre sus miembros (Ley 26.005, en Etcheverry, 2005).

**CONGLOMERADO COOPERATIVO<sup>29</sup>**

*Concepto*

El conglomerado es un conjunto diverso de empresas que son enteramente independientes excepto por la comunidad de recursos financieros, tecnológicos y de imagen. Se crean una o varias organizaciones –sin vinculación patrimonial, conservando cada empresa su independencia- para la compra en común de materias primas y suministros, uso conjunto de centros de almacenamiento , venta de productos, uso conjunto de servicios de transporte, centralización de servicios

---

<sup>29</sup> Buendía, 1999

administrativos y de asesoría, campañas conjuntas de publicidad y de estudios de mercado, acceso a nuevas tecnologías, etc.

Pero, también, puede haber conglomerados con vinculación patrimonial en el que las empresas pierden su personalidad jurídica- que abarcan cooperativas de diferente clase y grupo, formando unidades mixtas que integren vertical y horizontalmente los procesos de producción y distribución, sino también a entidades financieras de naturaleza cooperativa para conseguir que las plusvalías que se produzcan queden retenidas en el sistema que ellas mismas forman. Estas son el resultado de fusiones entre empresas cuyas líneas de actividad no coinciden en absoluto, para compartir los servicios centrales de administración, contabilidad, control financiero, desarrollo ejecutivo y dirección general (Mascareñas, 1993).

### *Objeto*

El objetivo del conglomerado es sobre todo financiero: mayor rentabilidad de los capitales en la medida en que éstos se ven menos afectados por los azares de la coyuntura de una rama dada, o esperanza de conseguir plusvalías al producirse la retrocesión de los elementos del conglomerado.

Pero, además, tiene que ver con la explosión tecnológica que deja anticuados rápidamente los equipos, así como el desarrollo de técnicas de gestión y de administración que encuentran una aplicación común en los distintos elementos del conglomerado (Bernard/Colli, 1980).

### *Características*

1. Controlan un rango de actividades en varias industrias que requieren diferentes sistemas de dirección, de investigación, de ingeniería, producción, marketing, etc.
2. Fundamentalmente, que se permita la participación democrática de los socios en el proceso de toma de decisiones, así como la presencia de



directivos profesionales para que funcionen eficientemente: formados por ella, bien remunerados y con libertad de actuación.

## LOS DISTRITOS INDUSTRIALES COOPERATIVOS<sup>30</sup>

### *Concepto*

La concentración empresarial solidaria puede asumir la forma de cuencas o distritos cooperativos que pueden ser entendidos como conjuntos de empresas que funcionan como un sistema en una zona geográfica limitada. Estas empresas mantienen ligámenes de especialización y complementariedad definiendo roles y repartiendo tareas.

Los distritos son la concentración de pequeñas y medianas empresas especializadas en la producción, con fuertes lazos de cooperación de competencia entre ellas y elevados índices de flexibilidad productiva y laboral que permiten gran movilidad de la mano de obra especializada, la presencia del autoempleo y la subcontratación.

### *Efectos*

1. Hay una progresiva emergencia al interior del distrito de uno o más centros estratégicos o empresas guías. Esto es particularmente visible en Italia. La dispersión del valor agregado entre una multiplicidad de actores, provocada por la desverticalización del proceso productivo, aporta ventajas que no son prerrogativa de una o pocas empresas, sino del sistema organizativo y social más amplio. Se puede hablar de una verdadera y propia dotación regional y local de un capital fijo social que está en la base de la actividad productiva fuertemente correlacionada (Williams, 1999).
2. Hay fuertes redes de cooperación con nexos verticales así como cooperación horizontal, tanto bilateral como multilateral e interrelaciones

---

<sup>30</sup> Soto, 2011

estrechas con la comunidad local y la presencia de economías externas a la empresa pero interior al distrito.

3. Son elementos fundamentales las relaciones interpersonales, la cohesión social y las interacciones entre empresas, que favorecen un aceptable clima industrial, de confianza y cooperación, todo lo que reduce los costos de transacción.

## CORPORACIONES

154

### *Concepto*

Son aquellas agrupaciones de empresas constituidas mayoritariamente por empresas solidarias de primero y segundo o ulterior grado, que tienen por objeto la definición de políticas empresariales, su control, y, en su caso, la planificación estratégica de la actividad de sus socios, así como la gestión de los recursos y actividades comunes.

El elemento distintivo de la corporación es el centro de control gerencial o centro común de decisión, el cual posee completa autoridad sobre las empresas que la conforman (Francés, 1992).

Se crea mediante un acuerdo contractual entre varias entidades por el cual se atribuye la dirección unitaria a una estructura común, con o sin personalidad jurídica. La estructura común dispone de importantes facultades de dirección de las empresas agrupadas: definición de políticas empresariales; control y planificación estratégicos; gestión de recursos y actividades comunes (Celaya, 1992).

Señala Francés (ídem) que de acuerdo con la estrategia corporativa adoptada la corporación modifica su conformación para añadir nuevas divisiones, reestructurar las existentes o eliminar alguna de ellas, lo que requiere operaciones legales diversas, como la fundación de empresas, su adquisición total o parcial, su fusión, escisión o disolución.

## *Las Corporaciones cooperativas en la Ley de Uruguay de 2008*<sup>31</sup>

Son aquellas asociaciones empresariales que constituidas mayoritariamente por cooperativas de primer y segundo o ulterior grado, tienen por objeto la definición de políticas empresariales, su control y, en su caso, la planificación estratégica de la actividad de sus socios, así como la gestión de los recursos y actividades comunes. Las mismas se regirán por un órgano de dirección y también un órgano de fiscalización y serán reguladas, por el artículo de la ley y subsidiariamente, por lo dispuesto para las cooperativas de segundo o ulterior grado.

155

## SOCIEDADES O FONDOS DE GARANTÍA RECÍPROCA

### *Concepto*

Son entidades constituidas por empresas cuyo objetivo exclusivo consiste en prestar las garantías necesarias para que los socios consigan los créditos que precisan para sus operaciones. No tiene finalidad especulativa ya que los empresarios-socios no persiguen la obtención de lucro en el sentido de reparto de beneficios, sino lo que persiguen es facilitar las garantías necesarias para obtener créditos y que tales garantías resulten al menor costo posible. (Gadea, 1996).

Tienen un carácter esencialmente mutualista y fuertemente personalista. Buscan darle solución al problema del acceso al crédito de las micro, pequeñas y medianas empresas, debido a la falta de garantías que ofrecer a las instituciones financieras. Además, busca mejorar las condiciones de plazo y tasas de interés a las cuales esas empresas contratan los créditos, lo mismo que facilitar el acceso a licitaciones públicas y privadas (Montenegro, sf).

### *Tipos*

Puede existir un fondo de garantías para las empresas solidarias y cooperativas del propio sector, de carácter público o mixto, destinado a solo instituciones

---

<sup>31</sup> Rippe, 2009

financieras solidarias, o a todas las empresas cooperativas o del sector social, dotado o no de personería jurídica, patrimonio propio y autonomía

En Alemania, existen fondos de garantía especialmente para las cooperativas agrícolas. Cada año, las cooperativas afiliadas aportan a estos fondos, los que no ofrecen garantías sino que apoyan a las cooperativas en el momento en que estas entran en dificultades económicas y necesitan un refuerzo financiero para evitar la quiebra.

Schaffland (2003) aconseja introducir en la ley de cooperativas una disposición que obligue a todas las cooperativas (y no solo las cooperativas de crédito) a afiliarse a uno de estos fondos de garantía y realizar los aportes correspondientes. En caso de graves dificultades económicas, estas cooperativas podrán beneficiarse de este fondo.

### *Características*

La entidad de garantías recíprocas adopta la forma jurídica exigida por la legislación nacional de la materia, y puede ser la de sociedad mercantil o una cooperativa, cuyas características sean:

1. La afiliación a la entidad puede ser obligatoria, dentro de diversas alternativas: solamente para las empresas financieras; para todo tipo de empresas, o ser de carácter facultativo: para exclusivamente las empresas que realicen sus operaciones con miembros y no miembros, y puede tener socios financieristas, ordinarios o asegurados.
2. Son de capital variable que aumenta o disminuye por acuerdo del consejo de administración. Permite la incorporación de nuevos socios y la separación de los que quieran pidiendo el reembolso de sus cuotas. Igualmente, la transmisión de las cuotas es posible al ser autorizada por el consejo de administración.
3. Tiene por finalidad otorgar seguridad y respaldo a las operaciones correspondientes al giro habitual de las empresas del sector; ejercer operaciones de rehabilitación de empresas; de asistencia financiera; de

fomento del empleo bajo formas asociativas; el otorgamiento de garantías para depositantes de entidades financieras del sector, así como la dación de avales. Específicamente, otorgar avales para garantizar los préstamos que las empresas del sector pudieren obtener de otras fuentes financieras.

4. Son un Fondo de Garantía constituido por aportes de los socios. El fondo administrado por la sociedad sirve para hacer frente a los pagos que haya de realizar la sociedad en cumplimiento de las garantías otorgadas.

### *Constitución*

Los socios partícipes lo constituyen según el estatuto. Generalmente se establece la prohibición de remuneración a los fundadores ni la reserva a los mismos de derechos especiales. Se pueden constituir varios fondos en una sociedad.

### *Órganos*

Un órgano deliberante, el consejo de administración y un director general (gerente)

### *Socios*

Socios partícipes, que son los titulares de las empresas que pueden obtener las garantías necesarias para sus operaciones empresariales y los socios protectores, que son entidades públicas o privadas que sustentan el sistema, pero no pueden solicitar garantías (Iturrioz, 2000).

En Uruguay, está constituida por asociados partícipes y asociados protectores. Serán partícipes únicamente micro, pequeñas y medianas empresas, sean estas personas físicas o jurídicas, que reúnan las condiciones para ser categorizadas como tales, por la autoridad de aplicación. Serán protectoras todas aquellas personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, que realicen aportes al capital social.

La Sociedad Anónima de Garantía Recíproca no podrá celebrar contratos de garantía recíproca con los socios protectores. Es incompatible la condición de socio protector con la de socio partícipe. La participación tanto de los socios

participes como protectores no podrá exceder de determinado porcentaje del capital social.

### *Recursos económicos*

#### 1. Capital

Generalmente el capital es variable ya que aumenta o disminuye por el ingreso y retiro de los socios, quienes tienen derecho al reembolso de sus cuotas. Sin embargo, los recursos económicos del fondo pueden tener un monto determinado en la ley o remitir su determinación a las normas internas.

Pueden aumentar por medio de capitalización, según la tasa inflación, o por medio de la adquisición de activos por ejecución de garantías sobre préstamos otorgados y su venta de estos en un plazo determinado.

#### 2. Reserva

Cuentan con una reserva legal constituida por un porcentaje elevado (25% al menos) de los beneficios del ejercicio, hasta un tope proporcional al capital. El reparto del restante se hace en proporción al capital aportado.

#### 3. Aportes

Los aportes, pueden ser fijos, proporcionales al número de los miembros, a los depósitos que hicieren a la sociedad, o ser variables. Las aportaciones de los socios se hacen en la proporción que determine el estatuto sobre la cuantía de los créditos garantizados y con los frutos que produzcan las aportaciones.

El estatuto puede exigir a los socios una aportación suplementaria hasta un límite previamente determinado para el caso de que el fondo sea insuficiente para suplir los impagos de las deudas garantizadas por la sociedad. Los aportes dinerarios están representados en títulos (o cuotas) y aportan los mismos derechos a sus titulares.

#### 4. Pagos y reintegros:

Los pagos que haga el fondo se imputan, en primer término, a la aportación del socio respectivo, y en cuanto al exceso, a las restantes aportaciones

realizadas al fondo, en forma directamente proporcional a su importe respectivo. Las cantidades obtenidas por la sociedad en el ejercicio de su derecho de repetición contra los socios que incumplieron las obligaciones garantizadas por ella revertirán al fondo de garantía si el pago de la sociedad se hubiere efectuado con cargo a este. Es ajeno al patrimonio de la sociedad misma y refuerza definitivamente la solvencia de esta.

#### 5. Reembolso

Al extinguirse las deudas a cuya garantía se hallaba afectada el fondo, se reembolsa al participe su aportación, con intereses. Es importante que el valor de reembolso no exceda del valor real o nominal según lo establezca el estatuto. En todo caso, la eventual plusvalía pertenece a las reservas de la sociedad, sobre las cuales no tiene derecho alguno el socio que obtiene el reembolso (España, 1985).

#### *El aval o garantía*

Para Sánchez (1991) se trata de un aval extra-cambiario porque no acompaña una letra de cambio, sino se otorga en un contrato que no es un título valor. El aval es técnico porque el avalista no se limita a otorgarlo sino que acuerda con el avalado que deberá aceptar un seguimiento técnico en la ejecución en los pasos a seguir para lograr los objetivos del programa de donde obtuvo el dinero prestado.

Asimismo, el beneficiario del aval debe adoptar ese seguimiento o bien, en el plan de inversión se especifica, la forma en que se podrá gozar de la condición de parte en el cumplimiento del contrato o no, dando ejecución a las etapas del proyecto productivo y permitiendo el control de las técnicas de los entes.

En caso de incumplimiento se va a juicio en donde se dilucida si este fue culpable. Al haber sentencia, el prestatario puede ejecutar al avalista, ya que fueran dadas las garantías en forma colateral. Se basa en que el aval se apoya en un contrato de préstamo surgido con base a un programa especial de la institución financiera.

### *Procedimiento de obtención de aval o fianza*

El procedimiento para obtener un aval o una fianza de la Sociedad de Garantías Recíprocas puede ser:

1. La empresa socio presenta un proyecto que la sociedad estudia y determina el riesgo y su viabilidad económica. Si es inviable, lo devuelve para su modificación.
2. Se aprueba la solicitud y se emite el aval o la fianza.
3. Se establece negociación con la entidad financiera, que le otorga el crédito.

160

### *Destino de las garantías*

Para garantizar los préstamos concedidos a las empresas del sector o para financiar proyectos de inversión; aportes externos a empresas del sector; depósitos en entidades financieras: todo tipo; de terceros; operaciones financieras.

## FORMAS FINANCIERAS

### *Empleo de sociedades comerciales*

1. Asociaciones entre empresas cooperativas y sociedades de capital, bajo la forma de sociedades anónimas, donde el capital de la nueva entidad se forma con aportes paritarios de ambas empresas, sin que la nueva entidad afecte el objeto social de la primera o desvirtúe su propósito de servicios.
2. Constitución de una sociedad comercial por parte de dos o más empresas solidarias.
3. Sociedades anónimas que se asocien, en igualdad de derechos, a una cooperativa.
4. Incorporación de capital de terceros (inversores) a las cooperativas, con prerrogativas propias (participación necesaria en el consejo de administración, votos privilegiados en las asambleas, retorno del capital a sus titulares en caso de liquidación, etc. (Rabian, 2002). No obstante, esta



última variante es muy criticada en doctrina porque –correctamente– se considera que lesiona la identidad cooperativa.

5. Sociedad de cartera

Se trata de una sociedad anónima dependiente de una entidad solidaria de grado superior cuya finalidad es la captación, incentivación y acumulación del capital. En el caso de Mondragón Corporación Cooperativa, la misma constituyó una sociedad anónima dependiente suya con los siguientes objetivos: adquirir y detentar participaciones estratégicas en sociedades de capitales, completando y potencializando así la capacidad empresarial del conjunto; acceder al mercado de capitales con el fin de incrementar la capacidad de captación de recursos (Celaya, 1992)

6. La cooperativa de administración de acciones

Destinada a adquirir, detentar y administrar participaciones en sociedades de capitales o en grupos empresariales en nombre del colectivo de trabajadores de las mismas. Cuando esta participación alcance porcentajes mayoritarios, cabe plantearse la asimilación del régimen fiscal de la sociedad participada al de la sociedad cooperativa (Mongelos, 1999).

7. Cooperativa registrada propietaria de acciones de una sociedad de comandita por acciones

La sociedad se rige por el derecho accionario, mientras que la estructura de la dirigencia es sobre base personal. La cooperativa tiene la posibilidad de dominar la gestión de los negocios de la sociedad que efectúa la parte operativa y con ella garantiza que la sociedad cumpla con su objetivo de favorecer a los miembros de la cooperativa (DGRV, 1999). Se trata de una propuesta de las cooperativas financieras de Alemania.

8. Sociedades anónimas filiales

Las mutuales y cooperativas de seguros en Europa utilizan la estrategia de la creación de sociedades anónimas filiales que se especializan en ramos o modalidades de seguros distintos de aquél o aquellos en los que opera la matriz –o matrices- o en el reaseguro. Con ello permiten solventar el problema de la captación de financiación externa, al dar entrada a

inversores externos en el capital social de las sociedades filiales aseguradoras o en el de una sociedad anónima intermedia –también filial de la empresa de participación aseguradora– actúa de sociedad tenedora (que se suele denominar corporación financiera). Incluso, la matriz puede llegar a transferir su actividad aseguradora a las filiales, quedando meramente como sociedad tenedora. Ello supone la ruptura de la identidad asociado-asegurado y el debilitamiento del principio de identidad o unidad (Moreno, 2000).

#### 9. Fondos de inversión

La creación de fondos para aportar soporte técnico y financiero en la creación, consolidación y desarrollo de cooperativas, mutuales, así como de pequeñas empresas de la “economía solidaria”. Estos fondos pueden ser integrados por bancos cooperativos, empresas cooperativas, agencias gubernamentales, bancos públicos y agencias internacionales, organizados bajo la forma de una sociedad de capitales (Ravina, 2002).

#### *Otras formas financieras*<sup>32</sup>

Además de estas formas principales podemos mencionar algunos mecanismos de articulación financiera como son:

1. La anticipación de fondos propios que permitan a las empresas solidarias mantener una ratio de endeudamiento y, por tanto, de riesgo que les permita obtener los créditos de inversión de que tienen necesidad.
2. Pool bancario de co-financiamiento de manera que las empresas puedan salir relaciones unitarias con los bancos.
3. Los fondos mutuales de garantía, a condición que se apliquen a fondos rotatorios o financiamientos inmateriales, siempre que se dirijan al conjunto del sistema bancario.

---

<sup>32</sup> Soulage, 1988

## Referencias

- Aizega, J.M. y Valiñani, E. (2003). Las cooperativas de segundo grado, grupo cooperativo y otras formas de colaboración económica. *Revesco, Revista de Estudios Cooperativos*, 79. Madrid, Aecoop
- Alonso, E. (2000). Algunos comentarios sobre la nueva ley 27/99 de cooperativas. *Anuario de Estudios Cooperativos 1999*. Bilbao, Universidad de Deusto
- Alonso, E. (2000a). La fusión, la escisión, la transformación y la extinción de la cooperativa. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 34
- Arrubla, J. (1992). *Contratos mercantiles. Tomo II. Contratos Atípicos*. Bogotá Biblioteca Jurídica Dike,
- Barbero, D. (1967). *Contratos. Sistema del Derecho Privado IV*. Buenos Aires. EJED
- Bel Durán, P. (1997). *Las cooperativas agrarias en España. Análisis de los flujos financieros y de la concentración empresarial*. Valencia. Ciriec
- Bernar/Colli, (1980). *Diccionario Económico y Financiero*. Madrid. Asociación para el Progreso de la Dirección
- Bertoni, I. (2001). Consorcio de cooperativas agrícolas: un nuevo desafío para el sistema cooperativo agrario uruguayo. *Estudios Cooperativos, año 8*. Montevideo, Universidad de la República
- Buendía, I. (1999). *La integración comercial de las sociedades cooperativas*. Madrid. CES
- Calfa, M. (1988). Nouvelles lois sur l'entreprise d'Etat et le Mouvement Coopératif. Praga. *Bulletin de Droit Tchequeslovaque*
- Ceccherini, A. (1999). *Le societa cooperative. Tratado di Diritto Privado*, volume XVIII. Turín. Giappichelli
- Celaya, A. (1992). Estructura y problemática jurídica de la corporación MCC. *Anuario de Estudios Cooperativos*. Bilbao. Universidad de Deusto,
- Colacot-Utal, (1988). *Crisis de la Salud y el Rol de los Sistemas Mutualistas en América Latina*. Bogotá, Colacot
- Colacot-Utal, (1995). *Crisis de la salud y el rol de los sistemas solidarios y mutualistas en América Latina*. Colacot, Bogotá.

- Comissione Centrale de la Cooperazione (1981). *Rivista della Cooperazione*, nº 6. 1992. Roma. Istituto Italiano di studi cooperativi Luigi Luzzatti.
- Cracogna, D. (1992). *Mutuales. Comentario de las leyes 20.331 y 19.331*. Buenos Aires, Intercoop
- Embid Irujo y Alfonso, R. (2013). Instrumentos para la intercooperación económica. Formas no personificadas de integración: grupos cooperativos. *Tratado de Derecho de Cooperativas. Tomo II*. Valencia, Tirant lo Blanch
- España (1985). Régimen jurídico, fiscal y financiero de las sociedades de garantía recíproca. Real Decreto. *Revista de Derecho Mercantil N. 4*, 1987, Caracas
- Etcheverry, R. (2005). *Contratos asociativos, negocios de colaboración y consorcios*. Buenos Aires. Astrea
- Farrés, J. y Farrés, P. (1996). *Mutuales. Ley 20.321*. Mendoza, Ediciones Jurídicas Cuyo
- Francés, A. y Dávalos, L. (1992). *La Corporación en 4 dimensiones*. Caracas. IESA
- Fusaro, B. (1987). *Los contratos de colaboración empresaria*. Buenos Aires. Depalma
- Gadea, E. (1997). La función de garantía del capital social y la capitalización adecuada en las sociedades cooperativas: una visión desde la ley Vasca. *Anuario de Estudios Cooperativos*. Bilbao. Universidad de Deusto
- García-Müller, A. (2014). Los acuerdos Intersolidarios. *Ciudadanía, desarrollo y paz. , una mirada desde el cooperativismo*. VIII Encuentro de Investigadores Latinoamericanos en Cooperativismo de la ACI. Bogotá, Organizaciones Solidarias – Ciec - Uniminuto - Universidad Católica
- Guarín, B. (1993). Marcos legales y competitividad cooperativa. *Reconversión y competitividad cooperativa*. San José
- Inaes (1985). Manual de Mutuales. *Biblioteca básica del mutualismo*. Buenos Aires, Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social
- Inaes (2012). *Modelo de convenio de reciprocidad mutua*. Buenos Aires. Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social.

- Iturrioz, J. (2000). La integración de las sociedades cooperativas en el sector de la salud: Una sanidad participativa. *Revista de Estudios Cooperativos*. Madrid. Aecoop
- Larrañaga, J. (1995). Las cooperativas de Mondragón entre la utopía y la contrariedad. *La economía solidaria frente a los retos del siglo XXI*. Bogotá, Cupocredito
- Liga alemana de cooperativas y cajas rurales. (1999). Lega tedesca delle cooperative e delle casse rurale. Relazione d'attiviata 1998. *Rivista della cooperazione*, 2/1999. Roma. Istituto Italiano di studi cooperativi Luigi Luzzatti
- Mascareñas, J. (1993). *Razones económicas de las fusiones y adquisiciones de empresas*. Medir. McGraw-Hill,
- Messineo, F. (1955). Relaciones Obligatorias Singulares. *Manual de Derecho Civil y Comercial*. Tomo V. Buenos Aires. EJEA
- Moirano, A. (2008). *Manual de Mutuales*. 2ª Edición. Buenos Aires, Lajuane
- Mongelos, F. (1990). El grupo cooperativo Mondragón: desde una realidad socio empresarial hacia un proyecto europeo. *Anuario de Estudios Cooperativos 1990*. Bilbao. Universidad de Deusto
- Montenegro, L. (sf). *Las Instituciones de Microfinanciamiento en El Salvador*. El Salvador
- Nagore, I. (2000). Grupos y Asociaciones Cooperativas. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo 34*. Bilbao. Universidad de Deusto
- Palomo, R. (1997). Los Grupos Financieros Cooperativos. *Grupos Cooperativos y Cooperación Financiera*. Valencia. Ciriéc-España
- Paz Canalejo, N. (1966). Aspectos jurídicos de la intercooperación de la salud. *Revesco, Revista de Estudios Cooperativos*, 62. Madrid, Aecoop
- Ramos, L. (2002). *Proyecto de Ley para la Economía Solidaria* (Colombia). Bogotá, Diskette
- Ravina, A. (2002). *Formas de cooperación entre empresas de economía social, del sector público y del privado lucrativo*. Buenos Aires. Instituto Argentino de Investigaciones de Economía Social

- Rippe, S. (2009). Innovaciones introducidas en la legislación cooperativa de la República Oriental del Uruguay por la nueva Ley General de Cooperativas. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo* 43. Bilbao. Universidad de Deusto
- Romero, P. (2002). Del asociacionismo cooperativo. Cooperativas. *Comentarios a la ley 27/199*. Madrid. Colegios Notariales de España
- Sánchez-Pachón, L. (2011). Los acuerdos intercooperativos. Un instrumento jurídico para la colaboración en momentos de crisis económica. *Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, 22, Valencia, Ciriec-España
- Schaffland, H. (2003). *Datos claves para una legislación nacional*. Berlín, DGRV
- Soto, J. (2011). Evidencia teórica y empírica del enfoque de distrito industrial en países en vías de desarrollo. *Cooperativismo & Desarrollo local*. México, Universidad de Occidente y Universidad de Varsovia
- Soulage, F. (1988). Les obstacles financiers á la création et au développement des coopératives de production. *Les moyens d'y remédier. Séminaire du Cecop*. Roma, Instituto de Desarrollo de la Economía Social
- Ucamin (2009). *Manual de Procedimientos de Integración e Intercooperación de las cooperativas agrarias*, Toledo, Unión de las cooperativas agrarias de Castilla-La Mancha
- Unión de las cooperativas agrarias de Castilla-La Mancha (2009), *Manual de Procedimientos de Integración e Intercooperación de las cooperativas agrarias*, Toledo, Ucamin
- Williams, W (2002). Governance cooperativa e tendenza all'autoregolazione. *Revista della Cooperazione*. Roma. Istituto Italiano de Studi Cooperativi Luigi Luzzatti

## 100. LOS GRUPOS EMPRESARIALES COOPERATIVOS

El grupo cooperativo. Integrantes. Fuentes. El documento contractual. Elementos: autonomía. Dirección unificada. Interés del grupo. Control. Problemas de identidad Responsabilidad.

---

### EL GRUPO COOPERATIVO

#### *Concepto*

Un grupo cooperativo es un conjunto de cooperativas con personalidad jurídica propia que aun cuando formalmente mantienen su capacidad de obrar inalterada, aparecen sometidas a la dirección económica unificada de otra sociedad o empresa (Embidi, 1991). Es un conjunto formado de varias cooperativas que pueden –o no- pertenecer a diferentes categorías; grupo que ejercitando poderes y emanando disposiciones vinculantes para las cooperativas que lo componen, configura una gestión unitaria (Cannizzaro, 2002).

Para Díaz (2010) se configura como un conjunto, es decir, como una agrupación de entidades perfectamente diferenciadas unas de otras, pero merecedoras de un tratamiento unitario, como un todo.

El grupo de cooperativas es una reunión de estas, jurídicamente independientes, sometidas a una dirección común unitaria y legitimada por diversos procedimientos jurídicos; un conjunto de empresas sometido, al menos nominalmente, a un único centro de decisión. Esto supone que las empresas integradas en él pierden parte de su autonomía en beneficio de ese órgano de decisión común, donde se determinan, por ejemplo, estrategias, niveles de inversión y formas de financiación o se seleccionan los altos directivos de las empresas Duque (en Nagore, 2000).

La Ley 366/2001 de Italia define el grupo cooperativo como conjunto formado de diversas sociedades cooperativas, aun pertenecientes a diferentes categorías, con la previsión que el mismo, ejercitando poderes y dictando disposiciones

vinculantes para las cooperativas que hacen parte del mismo, configure una gestión unitaria (en Fauceglia, 2002).

### *Finalidad*

Son muchas las razones que llevan a la constitución de grupos:

1. Lograr un mejor cumplimiento de los fines y objetivos de las empresas cooperativas que se concentran las que normalmente son de reducida dimensión, y por la imposibilidad de crear agrupaciones basadas en intercambios de aportaciones sociales. Esto es, pasar de la situación de la sociedad-isla, con personalidad jurídica propia y autonomía económica, a la sociedad vinculada a otra u otras, como ejemplo más significativo de la realidad negocial de nuestro tiempo.
2. El crecimiento empresarial en búsqueda de dimensión óptima fundamentada en la sinergia empresarial positiva como consecuencia de la centralización de determinadas actividades; cooperación y colaboración mutua; etc.
3. El principio de intercooperación que se traduce en la institucionalización de la colaboración entre entidades cooperativas y solidarias a fin de adoptar respuestas comunes y efectivas frente a sus problemas de consolidación y desarrollo. Incluso, también es posible defender que un grupo es un conjunto de empresas que se crea para organizar su protección frente a terceros y acreedores, y coordinar sus intereses comunes (ECG, 2003).
4. Organizar conjuntos financieros o industriales con grupos o empresas capitalistas para penetrar un mercado oligopólico, adquirir una marca o desarrollar una red empresarial (Chomel, 1991).

### *Objeto*

1. Establecer una unidad de dirección para planificar y coordinar el desarrollo empresarial y las estrategias a largo plazo de las empresas que integran el grupo. Con los grupos se trata de lograr un centro de programación global para sus componentes. Para la Corporación Cooperativa Mondragón los



grupos son instrumentos propiciadores del desarrollo económico y social de las cooperativas que los integran, mediante la coordinación y planificación de sus actividades empresariales y el establecimiento de servicios y relaciones tendentes a superar en conjunto las limitaciones individuales (MCC, 1989).

2. Definir políticas comunes y el establecimiento de mecanismos de coordinación; desarrollar la multiactividad, contribuir al cumplimiento del objeto de sus integrantes, establecer relaciones y redes asociativas estables y complementarias entre sus miembros y establecer una base común de normas internas que garanticen su accionar grupal.

## INTEGRANTES O MIEMBROS DEL GRUPO

En el grupo hay dos tipos de miembros:

### *La cabeza de grupo*

Una entidad cabeza del grupo que puede –o no- tener personalidad jurídica separada, en cuyo último caso sería una especie de cooperativa de segundo grado. Sin embargo, se diferencia de la cooperativa de segundo grado en que no requiere la creación de una nueva cooperativa, la de segunda grado; en ella no se emiten órdenes e instrucciones de obligado cumplimiento. La entidad cabeza de grupo podrá ser de nueva creación, o es admisible la cesión de facultades en orden a la unidad de dirección a una entidad ya existente (Díaz, 2010).

La cabeza de grupo puede ser de naturaleza solidaria o no. La opinión generalizada es que la cabeza del grupo solidario debe ser una cooperativa o una empresa asociativa. Sin embargo, algunos consideran que no es necesario que la entidad cabeza de grupo lo sea.

Para Paniagua (2005) conviene advertir que el Derecho de Grupos suele partir de la falta de personalidad jurídica del grupo, moviéndose en el ámbito de los contratos de organización. Lo que sí es necesario, es que la cabecera del grupo provoque la unidad de decisión de todas las integrantes; por lo cual, la cabecera

tiene que ser, necesariamente, una entidad participada y perteneciente únicamente a las entidades que componen el grupo, y no puede ser controlada por otros, pues, en este caso, estaríamos ante una relación de dependencia respecto a un tercero que conduciría a otros conceptos y formas jurídicas (Romero, 2001).

Se estima, además, que no habría problema en que una empresa del sector fuese cabeza de un grupo de sociedades mercantiles poseyendo la mayoría o la totalidad del paquete accionario de las mismas, como es el caso de Italia donde se acepta el grupo si se trata de una cooperativa que detenta las acciones de sociedades mercantiles.

### *Las empresas participadas*

Pueden ser integrantes del grupo todas las cooperativas, mutuales y cualquier forma asociativa solidaria de la forma que fuesen, o sólo las empresas de un determinado subsector: por ejemplo, solo cajas de crédito.

También es admisible que participen en el grupo otras entidades con o sin fines de lucro, de naturaleza semejante o no, siempre que las entidades del sector mantengan la mayoría en el grupo. Para Alfonso (2001) el hecho de que la fórmula elegida no pertenezca en exclusiva al ámbito cooperativo no tiene por qué mermar carácter cooperativo al conjunto, siendo además posible introducir en aquella elementos o caracteres cooperativizadores por voluntad de los partícipes.

Además, la elección de la fórmula debe inclinarse hacia aquellas formas aptas para promocionar una mayor estabilidad al grupo resultante y más tolerantes con la autonomía de la voluntad. Romero (ídem) no ve ninguna razón en contra de que pueda formar parte de un grupo cooperativo una sociedad de capital o, incluso, un empresario individual.

Embid (2001) señala que la persona jurídica Fundación se adapta adecuadamente para asumir el papel de cabecera de grupo, no encontrándose antagonismo -en todo caso cierta tensión- entre los fines de interés general que debe perseguir

necesariamente la organización no lucrativa y su compaginación con los intereses y actividades empresariales de las cooperativas integrantes del grupo.

Para Argudo (2007) el supuesto general contemplado por el profesor Embid es el de la integración de una fundación en un grupo societario, con posibles funciones de dirección del grupo, pero no la constitución expresa *ad hoc* para esta finalidad.

## FUENTES<sup>33</sup>

La creación, incorporación, funcionamiento y retiro del grupo se fundamenta en las siguientes fuentes normativas:

### 1. La ley

Como de alguna manera se modifican las facultades de los órganos de las empresas participantes del grupo, transfiriendo algunas de sus competencias de decisión a la voluntad común, la constitución del grupo requiere que exista norma legal que lo autorice o, por lo menos, que no lo prohíba; esto así, si se está de acuerdo con el respeto del principio de autonomía de la voluntad en el área del derecho común (privado) que sirve de fuente supletoria.

### 2. El estatuto

En relación con las facultades que ejerce la entidad cabeza de grupo, las mismas deben figurar en el estatuto –si estamos ante una cooperativa u otra persona jurídica- o, en su caso, se reflejan en el documento contractual que regula los compromisos ante el grupo de las entidades agrupadas. Señala Embid y Alfonso (2013) que si se refiere a competencias estatutarias cuyo ejercicio se acuerda atribuirle a la cabeza, ha de mediar un acuerdo (libre) de transferencia adoptado en el seno de cada entidad de base acompañado de una modificación del estatuto.

### 3. Acuerdo de las cooperativas socias

La creación del grupo cooperativo exige la celebración de un contrato entre los participantes, fundamentado siempre en el acuerdo de todas y cada una de las

---

<sup>33</sup> Paniagua, 2005

asambleas de las cooperativas agrupadas; mientras que la incorporación a un grupo cooperativo constituido exige esa misma unanimidad si estamos ante un contrato de organización, o la decisión del órgano máximo del grupo si tuviese personalidad.

#### 4. Decisiones de los órganos del grupo

Las cooperativas socios se obligan a ejecutar los acuerdos de la asamblea que detenta el poder de control y de decisión última, del consejo de administración de la cabeza de grupo, así como seguir las directrices de planificación y coordinación de sus empresas emanadas de la gerencia (Chávez y Monzón, 2001).

## EL DOCUMENTO CONTRACTUAL

### *Concepto*

El documento contractual es aquel acuerdo de voluntades que rige el funcionamiento de un grupo de empresas y mediante el cual el sujeto dominante asume la facultad de impartir la dirección unificada del grupo, mientras que las empresas dominadas se obligan a acatar sus decisiones, aun cuando sean contrarias a su interés empresarial (Echaiz, 2001) con las limitaciones que se verán más adelante.

### *Competencia*

La decisión de integrar un grupo (o de retirarse de este) constituye un acto de extraordinaria administración que corresponde al órgano interno competente de acuerdo con la normativa de cada empresa participante, lo que normalmente corresponde de forma exclusiva al órgano deliberante.

Para Embid (1991) el contrato debe ser aprobado por la asamblea de cada una de las sociedades porque la unión contractual constitutiva modifica el objeto de la sociedad integrada. La autonomía empresarial existente hasta el momento se restringe como consecuencia de las facultades de administración que se le

reconocen al grupo. Por ello, la competencia para la conclusión del contrato debe atribuirse a la asamblea con los requisitos necesarios para la reforma del estatuto.

Lo mismo, la incorporación de un nuevo miembro al grupo requiere de la decisión del órgano máximo del grupo (si tuviese personalidad) o de la unanimidad de sus miembros, en caso de no tenerla.

Además, la alteración del contenido contractual (modificación, ampliación o resolución de los compromisos contraídos) debería ser objeto de aprobación previa por las asambleas de los participantes del grupo, de la misma forma que la decisión de participar en el grupo exige el acuerdo de dicho órgano (Embid y Alfonso, 2013).

Por su parte, Romero (2001) ve la posibilidad que pueda llevarse a cabo incluso por decisión del órgano máximo de la entidad cabecera del grupo, si así se hubiera pactado, en cuyo caso habría que arbitrar mecanismos de separación o de participación de todos los componentes. Sin embargo, Paniagua (en Fajardo, 1999) considera que esta facultad aunque surja de un acuerdo entre las agrupadas, atenta contra los principios cooperativos de control democrático y de autonomía e independencia aplicables a dichas cooperativas.

Comoquiera que la pertenencia de una entidad a un grupo tiene por objeto la obtención de mejoras para sus participantes y para sus miembros, la legislación italiana de 2002 concede a las cooperativas el derecho de rescindir el contrato en el momento en que –por efecto de la adhesión al grupo– las condiciones resultantes sean perjudiciales para la cooperativa o para sus propios asociados, haciendo responsables a los administradores por los daños derivados del no ejercicio del derecho de receso (Marano y Zoppini, 2003).

### *Forma*

El documento contractual debe redactarse por escrito, preferiblemente mediante escritura pública, como garantía de seguridad jurídica y de información a las cooperativas agrupadas, inscribir el contrato y todo acto jurídico que lo modifique,

regule o extinga en la ficha registral perteneciente a cada una de las empresas integrantes, y remitir copia legalizada del contrato de dominación grupal al órgano de supervisión de los grupos de empresas;

Sin embargo, para (Díaz, 2010) debe excluirse que la escritura pública, aun siendo una forma obligatoria, cumpla una función esencial o constitutiva en el negocio jurídico de creación del grupo. Más bien, el grupo ha surgido como tal desde la suscripción del acuerdo por las cooperativas agrupadas y lo hayan formalizado por escrito.

### *Contenido*<sup>34</sup>

En el contrato de grupo debe constar el contenido del acuerdo (que no puede limitarse a emitir una opinión favorable a la participación en el grupo) que comprende:

#### 1. Identificación de los integrantes

- Sujeto dominante: quién imparte la dirección unificada, que en los grupos cooperativos no podría serlo más que una persona jurídica. Además, Barbero (1967) considera que el contrato debe identificar a los dirigentes de todas las entidades agrupadas; la aceptación de un dirigente de confianza de la cabeza de grupo y la necesidad de contactos frecuentes para una operación concorde, de los dirigentes de las diversas empresas.
- Las empresas dominadas: todas aquellas sobre las cuales el sujeto dominante ejerce alguna clase de dominación.
- Adicionalmente, están los diferentes grupos de interés (trabajadores, acreedores, consumidores, usuarios y administración tributaria) puesto que si bien éstos no son parte en la contratación, tienen interés en ella, a tal punto que en el instrumento contractual podrán pactarse mecanismos de protección de dichos grupos de interés.

---

<sup>34</sup> Echaiz, 2001

2. Derechos del dominante:  
Impartir la dirección unificada del grupo de empresas, descifrar el interés grupal, contar con tecnócratas del grupo, registrar la denominación del grupo como marca colectiva, disponer la transferencia del personal entre las diversas empresas del grupo, entre otros.
3. Obligaciones del dominante:  
Ejercer la dirección unificada en armonía con el principio del interés grupal; presentar estados financieros consolidados ante el órgano de supervisión; cumplir con los mecanismos de protección específicos para cada grupo de interés y cumplir con las demás cláusulas pactadas en el contrato de dominación grupal.
4. Derecho de la empresa dominada:  
Gozar de autonomía jurídica. Exigir que la dirección unificada se rija exclusivamente por el principio del interés grupal. Utilizar la denominación del grupo como marca colectiva. Exigir el actuar solidario de las empresas integrantes del grupo cuando ello corresponda según los mecanismos de protección específicos.
5. Obligaciones de la empresa dominada:  
Someterse a la dirección unificada del sujeto dominante. Cumplir con los mecanismos de protección específicos para cada grupo de interés que sea de su competencia. Asumir la responsabilidad solidaria que corresponda de acuerdo a los mecanismos de protección específicos de los grupos de interés. Cumplir con las demás cláusulas pactadas en el contrato de dominación grupal.  
Es más, como apunta Celaya (1992) para una mayor seguridad jurídica sería necesario que se clarificaran los límites de la cesión de facultades de los órganos de las cooperativas miembro a los grupos, estableciendo los requisitos de la cesión de facultades.
6. La duración y el ámbito de la colaboración así como su intensidad.  
También, determina las consecuencias de su incumplimiento, cláusulas

indemnizatorias, penales, procedimientos de reclamación o medios para poder imponer la estrategia común (Romero, 2001).

7. La forma de organización, la dinámica negocial, el grado de autonomía de cada empresa, las garantías necesarias, un sistema de información, el modo de asistencia mutua, la concertación y coordinación de los trabajos, los caminos para la solución de los conflictos (Handskopf, 2000).
8. Además, las normas estatutarias y reglamentarias comunes, las relaciones asociativas, los compromisos de aportación periódica de recursos en función de la respectiva evolución empresarial o cuenta de resultados. Igualmente, los compromisos asumidos por el grupo y la responsabilidad que le corresponde a cada uno de los miembros por los compromisos contraídos, procedimiento para la separación de los miembros y las facultades cuyo ejercicio se acuerda atribuir a la entidad cabeza del grupo (Nagore, 2000).

## ELEMENTOS CARACTERÍSTICOS DE LOS GRUPOS

### AUTONOMÍA JURÍDICA<sup>35</sup>

#### *Alcance*

Cada integrante del grupo mantiene su personalidad, su independencia, la fijación de sus políticas comerciales dentro de los márgenes establecidos por la ley y su estatuto, aunque cada cooperativa transfiere al grupo parte de sus competencias a la voluntad conjunta. Y es que la pertenencia al grupo no puede suponer la desaparición total de la autonomía real de las cooperativas, en el sentido de la existencia societaria (lo que daría lugar a la reconversión) pero sí, supone una pérdida de independencia económica (González, 2008).

---

<sup>35</sup> Palomo, 1997



Sin embargo, observa Vásquez (1999) que resulta difícilmente compatible con el derecho cooperativo la posibilidad de entender una cooperativa como entidad dependiente o dominada por otra persona jurídica, cooperativa o no.

Para Morales (1995) la autonomía de las cooperativas miembros se basa en el “dato formal normativo” que toda persona jurídica es distinta a los miembros que la componen, de forma tal que en la eventualidad que se agrupen no perderán su independencia, existiendo siempre una pluralidad de empresarios independientes. Y ello, porque lo que caracteriza al empresario es su poder de gestión, de participación en las utilidades y la asunción de riesgos.

Normalmente no hay imposición de políticas comerciales por parte de la entidad cabeza del grupo, aunque estén considerablemente sometidas a las directrices marcadas por ella. Estas directrices afectan, primordialmente, a la política estratégica y a la supervisión y control de riesgos

#### *Merma de autonomía*

Aunque preserve su autonomía (al menos nominal) en la práctica se observa una merma de derechos de los miembros de la empresa cuando pasa a formar parte de un grupo. Esta merma tiene su origen en que la incorporación a un grupo altera o distorsiona sensiblemente el modelo organizativo clásico de sociedad.

Y es que, aunque hacia el exterior la filial sigue pareciendo una sociedad ordinaria dotada de órganos legales cuyas funciones se encuentran claramente definidas, sin embargo, desde un punto de vista “logístico”, la dirección unitaria opera a través de una red de mando jerarquizada donde los protagonistas son los órganos de administración de las sociedades filiales, que actuarán siguiendo los dictados del órgano de dirección de la sociedad matriz, titular de la dirección unitaria. De esta forma, la ejecución de la política económica unitaria del grupo queda en manos de los administradores, siendo el papel de las asambleas prácticamente ignorado.

Así, se puede decir que el grupo reemplaza el postulado de la “separación de poderes” entre la asamblea y el órgano de administración por una especie de principio que podría ser definido como “acumulación de poderes” en torno a este último.

## DIRECCIÓN UNITARIA O UNIFICADA

### *Concepto*

Según Morales (ídem) la dirección unificada consiste en la posibilidad que tiene la empresa dominante de guardar para sí la prerrogativa de ejercer una gestión absoluta (hasta el detalle) o genérica (flexible) de las empresas agrupadas y del grupo.

Los grupos son estructuras organizadas que cuentan con órganos de representación y con estructuras operativas comunes cuyos planteamientos estratégicos y principales líneas de actuación se desarrollan bajo directrices o políticas de “grupo” que generan una unidad de acción (Palomo, 1997); una estrategia general del conjunto fijada por el núcleo dirigente que articula la actividad económica de todos; un plan común para la dirección y la gestión, en beneficio del interés del grupo.

### *Impartición de instrucciones*<sup>36</sup>

La cabeza de grupo ejercita facultades o emite instrucciones de obligado cumplimiento:

1. Sobre el establecimiento de normas estatutarias y reglamentarias comunes, para lograr una deseable homogeneidad.
2. Sobre el establecimiento de relaciones asociativas entre los participantes.
3. Sobre compromisos de aportación periódica de recursos calculados en función de su respectiva evolución empresarial o cuenta de resultados, a un fondo común creado en aras de mejorar las cooperativas con peores

---

<sup>36</sup> Díaz, 2010

resultados, para su saneamiento financiero o a la promoción y desarrollo de nuevas cooperativas

4. Posibilidad de modificar, ampliar o resolver los compromisos generales, si así se ha establecido en el propio acuerdo del grupo.

Señala Embid y Alfonso (2013) que las instrucciones perjudiciales “relevantes” para las entidades agrupadas serían lícitas aunque su ejecución cause o pueda causar perjuicios a una o varias de las entidades agrupadas. Queda a éstas la posibilidad de perfilar y matizar la cuestión. De manera que será posible predisponer en el estatuto, reglamento o contrato de grupo, reglas concretas de protección o, cuando proceda, medidas compensatorias, si las instrucciones impartidas perjudican o pueden perjudicar a las agrupadas, lesionando los intereses de sus socios, acreedores o terceros.

Esas instrucciones sólo podrán admitirse de forma circunstancial y específica en el seno de un grupo paritario, y ello siempre que estén cubiertas completamente por el interés conjunto del grupo.

#### *Delegación de facultades a la cabeza de grupo<sup>37</sup>*

1. Alcance

La aplicación de la técnica contractual de dominación de un grupo cooperativo es factible y puede llegar a implicar, si así lo quieren las sociedades participantes, un alto grado de unificación de actuaciones. Y ello porque los principios de autonomía y gestión democrática se habrán ejercido en que la sociedad ha aceptado la sesión de determinadas facultades y competencias propias a una segunda cooperativa que las ejercerá en un futuro.

Incluso, se admite que el órgano máximo de la entidad cabeza del grupo puede acordar la modificación, ampliación o resolución de los compromisos indicados. Sin embargo, alguna doctrina entiende que esta facultad, aunque

---

<sup>37</sup> Díaz, 2010

surja de un acuerdo entre las cooperativas agrupadas, atenta contra los principios cooperativos de control democrático y de autonomía e independencia (Fajardo, 1999).

## 2. Límites

Son las propias cooperativas las que deciden qué facultades que ceden. La discusión es si existen limitaciones en la cesión:

- Es discutible ceder competencias sobre asuntos que para la asamblea sea preceptivo por norma legal o de estatuto. Para Paniagua (2005) algunas competencias propias de las asambleas de las cooperativas agrupadas pueden ser delegadas en el grupo cooperativo.
- Sólo de aquellas facultades sobre asuntos en los que la ley no considera de la competencia exclusiva de otro órgano  
De manera que el problema es de fijar con precisión el conjunto de instrucciones que la dirección del grupo puede impartir a sus miembros sin violentar sensiblemente su autonomía. Al poder de dirección no le corresponde un deber de seguimiento ilimitado de las agrupadas que las conduzca o pueda conducir a ejecutar instrucciones perjudiciales para ellas, aunque sean beneficiosas o ventajosas para el grupo en su conjunto. Más bien, las sociedades integradas estarán obligadas a ejecutar aquellas instrucciones de la dirección del mismo que sean ventajosas o, a lo sumo, neutrales desde el punto de vista del resultado (Embid, 1991).

## EL INTERÉS DE GRUPO

### *Concepto*

En los grupos empresariales se constata la existencia de un interés del grupo, distinto al interés particular de cada entidad, llamado interés social común o interés del grupo, consta de los elementos siguientes (Urban, 1999):

1. Existencia de al menos un interés común, sea económico, social o financiero, que sea compartido por todos los miembros del grupo, no importa si es idéntico o diferente para cada uno, siempre que sea vecino y ligado, a la luz de una política común del grupo. En tal sentido, aunque no se trata de la suma de los intereses individuales, se debe tener en cuenta los intereses de los diferentes colectivos integrados, pero buscando siempre el beneficio colectivo.
2. La política de grupo: orientación estratégica definida por el conjunto del grupo, bien sea producto de un órgano dirigente de una entidad o de una minoría de miembros del grupo. Por acuerdo colectivo las empresas ceden las facultades de planificación estratégica y de coordinación y control del desarrollo de las empresas integradas a una entidad –la corporación– cuyo objeto es, precisamente, dichas funciones; por lo que el poder de decisión y de control, al menos en lo que se refiere a los objetivos estratégicos, va de arriba abajo (Moreno, 2000).
3. La noción de un programa para el grupo: existencia de una sucesión de acontecimientos provocados destinados a servir de objetivos definidos previamente.

### *El interés de los participantes*

Como lo señala Sánchez-Pachón (2011) la pertenencia a un grupo no supone la pérdida de identidad y de autonomía de cada una de las sociedades que lo forman, de tal manera que éstas no se diluyen en aquel, por lo que cada una de esas sociedades mantiene su propia personalidad, sus concretos objetivos y, lo que es más importante y discutido, su propio y específico interés social que no se ve diluido dentro de un, así concebido, magnánimo interés de grupo.

### *Conflicto de intereses*

El conflicto de intereses decisivo es aquel que supone una pérdida irreparable para la sociedad dominada, que no se ve compensada por otra vía en el conjunto de las relaciones Intra-grupo. Para Bonelli (en, Govea, 1994) el administrador de la

controlada que en una operación haga prevalecer el interés de la controlante respecto de aquélla que administra, cumple un acto en conflicto de intereses porque favorece el interés de un socio (aquel de la sociedad controlante) con daño para la sociedad administrada y para sus socios de minoría, los cuales reciben sólo un daño y ningún beneficio por las operaciones concluidas a favor de la sociedad controlante.

Ahora bien, el conflicto de intereses no puede ser abstracto, indeterminado o genérico, sino que debe referirse a personas y a hechos concretos. De esta forma, los administradores de las sociedades dominadas, situadas ante un conflicto de intereses decisivo, están obligados a rechazar las instrucciones que conlleven esa consecuencia, ya que la pertenencia al grupo no deroga sus obligaciones como tales, entre las que se encuentra la de actuar con la diligencia de un ordenado comerciante y de un representante legal.

Para Govea (ídem) el grupo de empresas no constituye un sujeto jurídico y, por lo tanto, no es un centro de intereses autónomo respecto de las cooperativas vinculadas. De manera que la legitimidad de los actos cumplidos por la administración de la cabeza del grupo debe evaluarse solamente en referencia a la sociedad que administran, y por ello, como lo señaló la Casación italiana (8-5-1991) no es de admitirse negocios injustificadamente degradantes de las sociedades dominadas cumplidos a favor de la sociedad dominante.

#### *Los actos anormales*

Siguiendo a Manelli (1994) son aceptables dentro del grupo los llamados actos “anormales” de gestión, siempre que se demuestre la realidad y la consistencia del interés comercial y financiero de cada miembro, que se actúa así en el propio interés del ente. Puede ser la caución otorgada por una empresa a otra dentro del grupo, ayudas inter-empresariales: aportes en capital, abandono de acreencias, avances sin intereses y subvenciones.

Estos actos permiten remontar los déficits de una entidad hacia otra beneficiaria y constituyen mecanismos útiles para conjugar déficit dentro de un grupo que de lo

contrario serían pérdidas. Incluso, entre el grupo puede darse la fertilización acrecentada, consistente en la transferencia de recursos financieros de sectores “maduros” a menor tasa de crecimiento y de rentabilidad pero con cash-flow positivo, a sectores nuevos y emergentes de demanda con grandes posibilidades de desarrollo.

Pero, lo que sería inaceptable, como señala Morales (ídem) es que en atención al interés grupal o colectivo se pueda llegar a situaciones extremas, como apoyar la supervivencia de una entidad socia en crisis, o simplemente promover la disolución y liquidación de una solvente.

#### *Abuso de bienes sociales*

El abuso de bienes sociales en un grupo de sociedades (que perfectamente puede ser extrapolado a las cooperativas) se produce cuando los intereses de una sociedad controlada se trastocan en una ventaja concedida a la cabeza, o a otra miembro del grupo, lo que se puede justificar por una política económica desarrollada por el grupo, si se dan tres condiciones (jurisprudencia Willot-Rozembulm, en Docoloux, 1997):

1. Que se trate de un verdadero grupo económico estructurado y no producto de un artificio jurídico.
2. Que los sacrificios impuestos a una sociedad del grupo encuentren una contrapartida en la política del grupo.
3. Que tales sacrificios no pongan en peligro de quiebra o liquidación a la sociedad a la que les son impuestos.

#### *Mecanismos de protección*

Para precaver abusos entre los intereses del grupo y de las entidades miembro, dentro de los mecanismos que Morales (1995) propone se instrumenten en el ámbito mercantil, consideramos que para el sector solidario o cooperativo se pueden retener los siguientes:

1. La responsabilidad solidaria de todos los directivos de las entidades miembros.
2. Existencia obligatoria de un órgano de control interno en la entidad cabeza del grupo, conformado por miembros de las entidades socias.
3. Inscripción pública del contrato de grupo en el registro de cada miembro.
4. Existencia de estados financieros consolidados y auditados.

## CONTROL

### *Alcance*

La doctrina francesa e italiana considera la existencia de un control como el elemento determinante del grupo, mientras que para la alemana y española, es la existencia de una dirección unitaria, sin control. Para Embid y Alfonso (2013) el control se sitúa en una dimensión esencialmente societaria y otorga a su titular una posición de predominio para influir en la toma de decisiones de los órganos competentes de la sociedad controlada, pero no supone un medio para articular el comportamiento empresarial de la controlada por la controlante de acuerdo a unas pautas unificadas. Esta es la función de la dirección unitaria.

Sánchez (2011) señala que son dos conceptos diferentes: puede haber dirección unitaria sin control (los grupos paritarios) de la misma manera que puede haber control sin dirección unitaria. Y es que ambos conceptos –afirma- se mueven en planos diferentes. El control es *ex definitionen* una situación potencial de ejercicio de influencia dominante, mientras que la dirección unitaria requiere su ejercicio efectivo.

### *Gestión común*

El grupo se caracteriza por la existencia de una gestión común en una pluralidad de negocios y de entidades; de una tesorería centralizada, el uso mancomunado de marcas; la supervisión centralizada de la actividad de sus miembros, así como velar por el cumplimiento de la normativa legal vigente. Por ello, para Romero (2001) hay grupo cooperativo cuando en un determinado ámbito de gestión,



administración o gobierno de varias cooperativas se ejercitan facultades o se emiten instrucciones de obligado cumplimiento para todas las agrupadas; donde las decisiones de la entidad cabeza del grupo son obligatorias para las cooperativas asociadas, siempre que caigan dentro de las facultades delegadas al grupo (Paniagua, 2005).

No obstante, el comportamiento de la entidad dominante debe respetar ciertos principios como lo son, una finalidad de servicio a los miembros y a la colectividad más que un objeto lucrativo; un sistema de decisión democrático; y una atribución de beneficios que considere como prioritarios las personas y el factor trabajo antes que el capital (Chávez y Monzón, 2001). El control puede comportar la unificación o consolidación de los balances de las cooperativas socias y el apalancamiento financiero.

#### *Apalancamiento o reforzamiento*

El grupo debe estar en capacidad de asignar recursos financieros al apoyo de actividades de interés preferente, compensación de pérdidas, apoyo a proyectos de reestructuración y la subvención de proyectos concretos. A objeto de poder disponer de recursos suficientes, en el país vasco se crea un Fondo Central de Intercooperación, que se nutre de la dotación anual por las cooperativas asociadas de desembolso equivalente a un 10% de los excedentes brutos del ejercicio anterior (Nagore, 1999).

## PROBLEMAS DE IDENTIDAD

Se observa que a medida que aumenta el tamaño y complejidad económica de las empresas y sus grupos crece el protagonismo de la dirección en el gobierno de las mismas, dado que controlan la información estratégica relativa a la empresa (la información es “filtrada” e “interpretada” por la propia dirección siendo capaz así de orientar su trayectoria y desempeño). Paralelamente, se desactiva la movilización ideológica de los asociados, lo que significa un cambio en los objetivos de éstos al desaparecer su dimensión de valores en relación a la

empresa y transformarse en “clientes”, con demandas “depredadoras” sobre la organización.

Frente a este efecto limitador de la capacidad de control del grupo por las bases, tal y como señala Nicolas (en Chaves, 2003) se hace necesaria la implementación de mecanismos propiciadores de participación interna como son la transparencia informativa, la descentralización decisional hacia asambleas parciales y secciones, la promoción de la formación y educación de los socios, cuadros, empleados y directivos en materia cooperativa y económica relevante sobre el grupo empresarial cooperativo y su sector económico.

## RÉGIMEN DE RESPONSABILIDAD

### *Responsabilidad civil ante terceros*

Al respecto hay dos posiciones:

1. La existencia del grupo no afecta en nada a terceros que entablen relaciones con algunas de las entidades agrupadas, porque la sociedad cabeza del grupo no es el grupo mismo sino –tan sólo- una parte de este, y el grupo como tal, carece de autonomía patrimonial propia y de personalidad jurídica independiente de las entidades que lo conforman (Díaz 2010). En tal sentido, la responsabilidad derivada de las operaciones que se realicen directamente – esto es, en su nombre o, al menos, en su interés- con terceros por las entidades que integran el grupo no alcanza a este ni a las demás integrantes. (Paniagua, 2005).

En Argentina, señala Otaegui (2005) una nota sustancial del régimen jurídico es la responsabilidad diferenciada de las sociedades agrupadas de suerte que la matriz no responde por las obligaciones de la filial, ni la filial por las obligaciones de la matriz, ni las filiales entre sí por sus respectivas obligaciones.

2. La responsabilidad por las actuaciones del grupo se extiende a todos los integrantes del grupo. Y es que lo relevante aquí no es el dato de la actuación directa de cada entidad con los terceros, sino la razón por la que actúa, esto

es, si lo hace por su propio interés en la esfera de su propia actividad empresarial, o si lo hace en interés del conjunto en cumplimiento de las instrucciones de la dirección unitaria. En el primer caso, la responsabilidad es exclusiva de la entidad actuante; en el segundo, se debería extender al resto de los componentes del grupo, incluida la cabeza del grupo.

Sería una cuestión de prueba demostrar si la conducta de una sociedad integrante de un grupo por coordinación le es imputable sólo a aquélla o, si por el contrario, también lo es al resto de los partícipes o a algunos de ellos, siendo lo decisivo, no el mero hecho de pertenecer al grupo, sino que la actuación se ajuste a una misma línea de acción en el mercado determinada en el seno del grupo. De esta forma, si se demuestra la autonomía de la sociedad actuante en cuanto al diseño de su línea de actuación, ésta será responsable única, pero no así al contrario (Embido y Alfonso, 2013).

### *Responsabilidad solidaria*

Aunque, como anota Muci (2005) para la doctrina comparada la existencia económica de un grupo no debe suponer la existencia de un empresario único ni tampoco la responsabilidad solidaria de las integrantes del grupo, sin embargo ella se produce cuando concurren una serie de circunstancias que se resumen así:

1. La confusión de trabajadores o plantilla única, o sea, aquellos casos en los que con independencia de la sociedad a la que los trabajadores aparezcan formalmente vinculados, éstos prestan servicios de forma simultánea o sucesiva para otras sociedades del grupo indiferenciadamente.
2. La confusión patrimonial o unidad de caja, cuando entre las distintas sociedades integrantes del grupo existe un importante grado de comunicación y/o confusión entre sus patrimonios.
3. La dirección unitaria o unidad de dirección, cuando las facultades organizativas del grupo obedecen a unos mismos criterios bajo un mismo poder de dirección representado en un único órgano rector.

4. La apariencia externa de unidad empresarial o actuación unitaria frente a terceros, cuando se crea una imagen pública ante el mercado de actuación conjunta.
5. Añade Morles (2005) que cuando la contratación es influida de modo determinante por la sociedad matriz o ésta se involucra en las negociaciones, la tendencia doctrinal y jurisprudencial se inclina a sancionar su responsabilidad, y
6. Según Otaegui (2005), también procede por el ejercicio torpe del control inherente a la dirección unificada que se puede dar cuando el controlante torpe mediante la actuación de la sociedad abusada encubre la consecución de fines extra societarios; cuando la sociedad constituya un mero recurso para violar la ley, el orden público o la buena fe (abuso de derecho, esto es, utilización fraudulenta y, o abusiva de la personalidad jurídica para poder extender las responsabilidades empresariales a sociedades distintas o jurídicamente independientes de la que haya sido originalmente contratante).

Y cuando la sociedad constituya un mero recurso para frustrar derechos de terceros.

### *Responsabilidad tributaria*

Aun cuando el sector cooperativo sostiene que las cooperativas no son sujetos imposables del impuesto sobre la renta, ya que al no existir cambio en sentido económico en las operaciones que realizan con sus miembros no generan renta, el hecho es que la mayor parte de las legislaciones no aceptan este planteamiento, considerando a las mismas como sujetos directos de las obligaciones tributarias. En tal virtud, en el caso de los grupos, Muci (2005) sostiene que parece ser más racional que el grupo sea elevado a la categoría de sujeto autónomo de carácter jurídico-tributario.

En tal sentido, el mismo autor considera que lo procedente es que se autorice a la cabeza de grupo cooperativo, previo acuerdo adoptado por las asambleas de las cooperativas integrantes, para solicitar a la autoridad tributaria que la base

imponible y los demás elementos determinantes del impuesto de sociedades sean calculados conjuntamente para todas las sociedades del grupo, mediante consolidación de los balances y de las cuentas de resultados de las sociedades que las forman.

### *Responsabilidad laboral*<sup>38</sup>

Es comúnmente aceptado que las empresas (patronos) que integren un grupo de empresas son responsables entre sí (solidarios) respecto de las obligaciones laborales contraídas con sus trabajadores. Ahora bien, esa solidaridad pasiva de los integrantes del grupo debe entenderse de forma que cada uno de ellos quede obligado a responder de las obligaciones laborales contraídas por el grupo con sus trabajadores (esto es, con los trabajadores que sirven al grupo), pero no en el sentido de que cada miembro del grupo se halla obligado a responder de los adeudos laborales de los otros coasociados con sus propios obreros y empleados en empresas no integradas a la agrupación, o en otros grupos.

El deudor solidario (o cualquiera de los integrantes del grupo) debe pagar *ab integro* el crédito laboral del trabajador (si el grupo o el deudor solidario no satisface íntegramente la acreencia del trabajador), pero origina en su favor el derecho de repetir lo pagado de los demás asociados en proporción a la cuota correspondiente a cada uno de ellos, o sea, por partes iguales, de no haber constancia en contrario.

### *Responsabilidad por acto de competencia*<sup>39</sup>

En principio, la responsabilidad por un acto contra la competencia recae sobre la sociedad autora material del acto, salvo que el acto sea imputable al grupo o cuando el acto sea impuesto por la sociedad dominante, caso en el cual corresponde a ésta, pues es ella quien se desenvuelve como empresario, es decir, de manera autónoma en el tráfico mercantil. Lo mismo, cuando el acto de

---

<sup>38</sup> Guzmán, 2005

<sup>39</sup> Hernández, 2005

competencia sea imputable a una empresa constituida por el grupo, sin que sea posible identificar el autor material.

## **Referencias**

En el próximo tema

## 101. TIPOS DE GRUPOS SOLIDARIOS

Grupos regionales. Grupos por subordinación. Grupos por coordinación.  
Corporación Mondragón

---

Los grupos empresariales solidarios pueden ser regionales (comarcales o zonales); grupos centralizados o por subordinación y grupos descentralizados, por coordinación o paritarios.

191

### GRUPOS REGIONALES

#### *Concepto*

Los grupos regionales (zonales o comarcales) son aquellos compuestos por cooperativas de un ámbito geográfico común, de cualquier clase o tipo que sean. Los miembros del grupo regional pertenecen –en principio- a diferentes sectores productivos, y cuyo nexo de unión radica precisamente en su ubicación común en una región, comarca o zona geográfica determinada, todo con la finalidad de equilibrar las diferentes coyunturas económicas de cada cooperativa (Gorroño, 1988), así como la gestión común de determinadas funciones capaces de generar economías de escala a favor de las cooperativas.

Los grupos regionales tienen por finalidad atender al equilibrio socioeconómico de una zona geográfica determinada y su problemática a largo plazo.

#### *Funciones (entre otras):*

1. El establecimiento de unos servicios centrales comunes, a los que las cooperativas integrantes no pueden acceder individualmente, o lo pueden hacer en condiciones de menor eficacia económica: administración informatizada, inversiones, marketing, creación y mantenimiento conjunto de asesoría jurídica, administrativa, tecnológica y otras.
2. Mancomunación de los recursos financieros y establecimiento de garantías mutuas frente a terceros. En todo caso, puede ser que los participantes, por un acto expreso de voluntad le asignen al grupo un patrimonio (pero que no

transfieren formalmente en propiedad) quien lo usa y administra bajo las reglas y por los funcionarios convenidos en el contrato respectivo (Guzmán, 2005).

3. La gestión mancomunada de los recursos humanos, lo que puede incluir la transferencias de personal de unas cooperativas a otras, incluido el personal de gerencia.
4. El establecimiento de una planificación estratégica conjunta.
5. Implantación de servicios contables y de auditoría compartidas.
6. La prioridad de suministros intercooperativos a características, precios y calidad equivalentes.
7. La puesta en práctica de un régimen de solidaridad entre las cooperativas integrantes, incluida la reconversión parcial de resultados (previsión de una redistribución de los excedentes netos) todo lo que exige previamente la adaptación para la uniformidad de criterios y estructuras contables.
8. Desarrollo integrado de programas educativos y de entrenamiento, así como la promoción cooperativa en sus zonas de actuación.

## GRUPOS POR SUBORDINACIÓN

### *Caracterización*

Se caracterizan por la existencia de una relación asimétrica entre las empresas filiales y la cabeza de grupo o entidad madre, la que actúa como oficina central de decisión del grupo. En tal caso, la sociedad madre es detentadora de los derechos de propiedad de las filiales, por la vía de la compra de empresas o de la creación *ex novo* de una nueva unidad de negocios de parte de la entidad madre. Pero, en todo caso, lo que caracteriza el grupo por subordinación es el control.



### *Influencia dominante*<sup>40</sup>

Debe haber dependencia de un sujeto respecto de otro sujeto que tiene dominio (que es su opuesto) sobre aquél, sobre quien ejerce poder. Ese poder no se ejerce en forma omnicomprendiva, sino que el dominio afecta ciertas esferas de la actividad del sujeto dependiente: basta con que el sujeto dominante ejerza, o esté en condiciones de ejercer (que pueda ser ejercida, aunque en realidad no se ejerza) una “influencia dominante”; una influencia que tiene carácter irresistible, que cuando es ejercida, hace que el sujeto dependiente no esté en condiciones de determinarse en sentido diferente.

No cualquier contrato de duración, incluso cuando implique prestaciones gravosas, convertirá a una sociedad en dependiente o controlada. Es el contrato que comprende la totalidad de la actividad empresarial (de la sociedad), sujetándola a directivas externas que dejan poco o ningún lugar para la iniciativa propia, o cuando el contrato compromete la totalidad de la actividad empresarial a una finalidad predispuesta en el mismo, o cuando la viabilidad de la empresa depende en forma exclusiva de las prestaciones de la contraparte: aquí sí se configuraría la influencia dominante.

Ejemplos: los de concesión exclusiva, los de franquicia comercial, los de abastecimiento exclusivo, los de distribución exclusiva (será dependiente el productor que compromete la totalidad de su producción a un solo distribuidor). En estos supuestos uno de los elementos a tener en cuenta es si, o en qué medida, la sociedad dependiente ha quedado privada de su libertad de acceso autónomo al mercado, ya sea de provisión, como de colocación de sus bienes o servicios.

### *Entidades participantes*

Ello está condicionado por el status jurídico de las empresas del grupo.

1. Ciertas formas jurídicas, como las sociedades anónimas y las fundaciones se prestan mejor (aunque todo depende del cuadro jurídico de cada país) a

---

<sup>40</sup>Manovil, 2005

un control por vía patrimonial-capitalista de otra empresa. Otras, como las cooperativas y las asociaciones, presentan ciertos obstáculos institucionales, inherentes a su naturaleza jurídica, de entidades filiales de grupos por subordinación (Chávez y Monzón, 2001).

2. Para (Alfonso, 2001) hay una evidente falta de aptitud de la cooperativa para ser una sociedad controlada o dominada por otra entidad. En efecto, señala, los principios de autonomía de gestión y el principio democrático impiden que la cooperativa pueda aparecer como sociedad dominada en un grupo por subordinación donde otra entidad, cooperativa o no, actúe como sociedad dominante.

Sin embargo, no habría inconveniente para que la cooperativa pudiera ostentar la condición de sociedad dominante de un grupo por subordinación formado por entidades no cooperativas. Para Vásquez (1999) sería viable la participación de una cooperativa en un grupo por subordinación si ésta es la entidad dominante y la única de naturaleza cooperativa existente en el grupo: o –incluso- si ésta controla un grupo junto con otra entidad de igual naturaleza y ambas están situadas en una posición estrictamente paritaria. En igual sentido, Paniagua (2005) es de la opinión que nada obstaculiza la viabilidad del grupo de sociedades no cooperativas jerárquico o por subordinación donde la sociedad dominante sea precisamente una cooperativa. Para Moreno (2000) se trata de los grupos matriz-filiales clásicos de las empresas capitalistas convencionales, y que las empresas de participación pueden constituirse como empresas matrices de tales grupos.

#### *Algunos tipos especiales de grupos por subordinación*

1. La sociedad cooperativa instrumental

Mongelos (1990) propone la creación de una sociedad cuyo carácter cooperativo se deriva de su dependencia de otra cooperativa que le otorga esa condición. Está compuesta por una cooperativa de segundo grado (matriz) compuesta por un único socio-cooperativa, que crea cooperativas

dominadas que conforman un grupo cooperativo, las que –a su vez- pueden ser matrices de otras cooperativas.

## 2. Las filiales cooperativas

En algunos países, las cooperativas son autorizadas a crear filiales cooperativas en las que la cooperativa madre puede guardar la mayoría de poderes, o una minoría de bloqueo, al menos durante un tiempo limitado. De esta manera, se crea un grupo piloteado por una cooperativa madre, siempre que como contrapartida, los usuarios y los trabajadores de las filiales estén representados, de forma agrupada, en los consejos de la cooperativa madre (Jeantet, 1991)

## 3. Grupos cooperativos por medio de sociedades mercantiles

En Francia se permite que una cooperativa madre constituya holdings de derecho comercial por ramas de actividad con partenaires capitalistas reteniendo la mayoría accionaria, pudiendo estar la otra parte repartida entre otros miembros del sector solidario o del sector público. La legislación fiscal permite la rebaja de impuestos de los dividendos de las filiales de derecho común hacia la sociedad cooperativa madre, los que pasan a reservas Chomel (1991).

## 4. Grupos circulares

Echaiz (2001) hace referencia a los llamados "grupos de empresas circulares" en los que una empresa domina a una segunda, esta hace lo propio con una tercera y así, sucesivamente, hasta que la última domina a la primera, de manera tal que todas son (a la vez) dominantes y dominadas. Tales circunstancias conllevan a que se desconozca quién ejerce la dirección unificada, quién imparte las directrices, quién interpreta el interés grupal y, lo que es más grave, el capital social se vuelve algo ficticio.

## GRUPOS POR COORDINACIÓN

### *Concepto*

Llamado también grupo horizontal, descentralizado, paritario, impropio o contractual, es un contrato por el cual varias cooperativas pertenecientes a categorías diversas regulan la dirección y la coordinación de estable de las respectivas empresas. Se origina en un contrato llamado de control de la gestión, por el cual una o varias empresas acuerdan normas de sujeción de la voluntad de cada una de ellas a una decisión común. También se denominan redes de empresas.

Para Buonocore (1997) es factible un grupo cooperativo fundado sobre el control contractual; esto es, un grupo en el cual una cooperativa pueda ejercer una influencia dominante (pero –observamos- no control de dominio) sobre una o más cooperativas en virtud de particulares vínculos contractuales existentes entre la primera y las segundas y, por tanto, determinar una dirección unitaria. Se trata de un instrumento de control contractual; el ejercicio de una efectiva función de coordinación de la actividad de la dominada.

El contrato creador del grupo cooperativo paritario, según Alfonso (2000) se caracteriza por ser plurilateral, asociativo, de colaboración, normativo y de organización. Y su naturaleza sería de sociedad civil, si la legislación cooperativa no le otorga una impronta propia cooperativa.

Estos grupos tienen su origen en un acuerdo libre de las sociedades que los componen y en ellos la dirección única es el resultado de una decisión plural y no de la imposición de una sociedad sobre otra u otras. En estos grupos no existe sociedad dominante, ni en consecuencia sociedad o sociedades dominadas, sino que son las propias entidades que los integran las que definen y perfilan, de forma conjunta, las circunstancias relativas a la organización y funcionamiento del grupo (Embid y Alfonso, 2013).

Aquí es relevante el hecho que el elemento esencial que distingue a la subordinación de la coordinación es el control, presente en la primera y ausente en la segunda, aunque en ambas situaciones siempre aparece la dirección unitaria (Morles, 2005).

### *Elementos*

1. Una entidad cabeza de grupo que ejerza la dirección efectiva del grupo.  
Al contrario de los grupos por subordinación la dirección unificada tiene un contenido más reducido, dejando a las sociedades dependientes una esfera variable de comportamiento empresarial autónomo. En todo caso, se produce algunas restricciones de la libertad empresarial y corporativa de las mismas.  
En principio, la vinculación establecida entre las cooperativas del grupo acarrea inevitablemente la reducción de la autonomía de la sociedad, puesto que habría que reconocer cierta prioridad a las decisiones tomadas por el grupo frente a las decisiones que se adopten aisladamente por cada una de ellas. Lo mismo, el comportamiento de cada cooperativa no sería el de su interés individual, sino más bien el interés del grupo como colectivo de todas ellas (Embid, 1991).
2. Determinación de la o de las actividades comunes a desarrollar.  
Son las propias cooperativas las que sobre la base de un acuerdo paritario establecen las bases de ejercicio de la dirección unitaria y, en resumidas cuentas –señala Embid (ídem)- las propias características del grupo. Dato que hace respetar los principios de autonomía y de gestión democráticas. Los grupos cooperativos se caracterizan por un nacimiento voluntario a través de una delegación “hacia Arriba” de algunas facultades por parte de las cooperativas miembros del grupo a la cabeza del grupo (Ezai, 2003).
3. Se hace compatible la existencia del grupo y por tanto, el ejercicio de la dirección unitaria, con la independencia económica de las sociedades que lo integran.

No se reconoce expresamente el deber de sometimiento de las cooperativas integradas en el grupo a la sociedad dominante del mismo, lo que sería difícil de justificar a priori, dada la inexistencia de dependencia de las sociedades integradas en el grupo con respecto a él. Más bien, estarían obligadas a ejecutar aquellas instrucciones de la dirección del mismo que sean para ellas ventajosas o, a lo sumo, neutrales desde el punto de vista del resultado.

4. La gestión del grupo se caracteriza por una coordinación horizontal en varios niveles mediante la cual las cooperativas miembro siguen siendo entidades autónomas pero ligadas por razones de solidaridad entre ellas (ECG, 2003).
5. Relevancia interna y no externa.  
La cabeza del grupo imparte directrices especificantes de carácter empresarial sólo a las cooperativas miembros, sin que ello implique actividad con terceros, lo que está a cargo de las cooperativas componentes; no las representa, ni es sujeto de impuestos.
6. La cabeza de grupo asume responsabilidad por los daños que pueda causar a las cooperativas socias por las directrices trazadas por ella (Colantonio, 1990).
7. Se plantea que sería importante la instauración legal de una cuenta especial de reserva destinada a recibir los excedentes obtenidos por las filiales en cada cooperativa madre. Estos dividendos estarían puestos en reserva y colectivizados, y estarían sometidos a las disposiciones comunes de la reserva y de los excedentes netos irrepartibles. Habría la posibilidad de redistribuir hasta la mitad de esos retornos a los asociados de las cooperativas filiales (Gross, 2008).

### *Estructura*

Los grupos por coordinación pueden contar con órganos internos que garanticen la operabilidad de los mismos, así como ser instancias de participación de los

asociados de las cooperativas miembros en la dirección y gestión. Estos órganos pueden ser:

1. Una asamblea o congreso general del grupo

Integrado por asociados delegados de las cooperativas participantes, donde reside la soberanía del grupo, la toma de decisiones sobre las políticas generales del mismo, la designación de los dirigentes de las instancias organizativas internas.

2. Un consejo de administración estratégico

Designado bien ser por la asamblea o por el congreso general del grupo, que ejerza la gestión general del grupo y la representación legal del mismo, si fuese el caso.

3. Un órgano de control interno.

Gross (2008) propone crear – vía estatutaria- una variante de los administradores independientes con la función principal de controlar el funcionamiento de los grupos cooperativos. Tendrían una reunión anual para establecer un informe que haga el balance de la actividad y la evaluación del funcionamiento del órgano de administración del grupo, así como sobre el respeto de los principios cooperativos.

Además, tendría por función asegurar la vinculación entre los consejos de administración de las filiales y la dirección de la cooperativa madre a fin de facilitar la gestión de ésta.

### *Tipos de grupos por coordinación*

A su vez, los grupos por coordinación pueden estar dotados de mayor o menor cohesión, lo que permite diferenciarlos. Pueden estar basados sobre lazos de cooperación más intensa, enlazando las empresas del grupo en diferentes actividades económicas. Tal sería el caso de grupos que establecen políticas globales conjuntas.

## 1. Grupos por coordinación de orden interno<sup>41</sup>

Puede haber formas más flexibles, que apoyándose sobre un lazo parcial de cada entidad de base del grupo, la interdependencia directa afecta exclusivamente ciertas funciones económicas de la empresa. Se sustentan en vínculos contractuales de relevancia meramente interna, cuyo fin es instituir la cooperación de todas las sociedades y disciplinar su conducta para alcanzar una estrategia unitaria y el sometimiento a la dirección única (Alfonso, ídem). Sería el caso de varias cooperativas agrícolas que se unen a nivel de comercialización, lo que afecta sus estrategias comerciales respectivas, excluyendo las relaciones de producción, de organización interna, etc.

Ahora bien, las empresas participantes pueden establecer vínculos sin constituir nuevas entidades instrumentales, basándose tan solo en el contrato formalizado entre las partes. Su carácter específico es la no existencia de una red de entidades instrumentales. Acostumbran crear “entidades puente” bajo forma asociativa, cuya función central es de institucionalizar los procesos de racionalización y reorganización del grupo por medio de la reasignación de funciones económicas clave, por ejemplo, redistribuyendo a cada empresa de base una fase del proceso de producción, o una línea de comercialización, o por la re-atribución de recursos económicos hacia los deficitarios o hacia proyectos viables. En este tipo de grupo, el ejercicio de la dirección unitaria no se atribuye a una persona, sino que nace y se ejerce por pactos en los que se materializa un vínculo obligacional entre las entidades socios

## 2. Grupos de coordinación de orden externo

En el de orden externo, el grupo se personifica mediante la creación de un órgano que representa al grupo que coordina, centraliza y vigila el cumplimiento del contrato de grupo y la actuación de las empresas bajo la dirección paritaria (ídem).

---

<sup>41</sup> González, 2000



Por otra parte, la constitución de grupos por coordinación comporta, en la mayor parte de los casos, la creación de nuevas entidades jurídicamente independientes, que se traduce por la edificación de una red de entidades instrumentales y filiales. Estas entidades ejercen funciones delegadas (o separadas) por las empresas de base y actividades no desarrolladas anteriormente por estas empresas-acompañantes de base (Chávez y Monzón, 2001).

Algunas competencias propias de las asambleas de las cooperativas agrupadas pueden ser delegadas en el grupo cooperativo, las que deben figurar en el estatuto –si estamos ante una cooperativa u otra persona jurídica- o, en su caso, se reflejan en el documento contractual que regula los compromisos ante el grupo de cooperativas agrupadas.

La ley estatal española admite que el órgano máximo de la entidad cabeza del grupo puede acordar la modificación, ampliación o resolución de los compromisos indicados. En contra, alguna doctrina entiende que esta facultad, aunque surja de un acuerdo entre las cooperativas agrupadas, atenta contra los principios cooperativos de control democrático y de autonomía e independencia (Paniagua, 2005).

### *El grupo cooperativo paritario de Italia*<sup>42</sup>

Esta figura está definida en la ley como el contrato por el cual dos o más cooperativas, que también pueden pertenecer a diferentes categorías, regulan la dirección y coordinación de sus respectivas empresas. La regulación jurídica de esta materia es muy breve.

La ley establece de forma indirecta que el contrato debe tener un plazo final; que el grupo puede estar dirigido por una o más cooperativas; que pueden ser admitidas entidades públicas o privadas de tipo no cooperativo; y que toda cooperativa tiene derecho de retirarse del grupo sin penalización en caso de que

---

<sup>42</sup> Fici, 2014

las condiciones del intercambio vayan en detrimento de los socios como consecuencia de su adhesión al grupo.

El grupo cooperativo paritario es una estructura flexible que puede ser adaptada por las partes para que persiga numerosas funciones así como un gran número de objetivos; por otra parte, que esta forma de integración se basa en la igualdad sustancial de trato de todas las partes implicadas, con especial atención a la distribución de los resultados económicos del grupo (más que a su gobierno, puesto que su dirección, puede ser encomendada a una o más cooperativas del grupo). En efecto, la ley estipula que el contrato debe establecer «los criterios de compensación y el equilibrio en la distribución de los beneficios derivados de la actividad común.

## CORPORACIÓN MONDRAGÓN

Las Cooperativas de Mondragón están estrechamente vinculadas entre sí por una filosofía y una cultura empresarial común. Comparten los mismos Valores Corporativos y las mismas Políticas Generales de carácter empresarial. Estos vínculos se han ido plasmando a lo largo de los años en una serie de estatutos y normas de funcionamiento aprobadas mayoritariamente en los Congresos Cooperativos, que regulan la actividad de los Órganos de Gobierno de la Corporación (Comisión Permanente, Consejo General), de las Cooperativas de Base y de las Agrupaciones y Divisiones a las que pertenecen, tanto desde el punto de vista organizativo e institucional como patrimonial y retributivo.

### *Principios y valores*

Todo este entramado de cultura empresarial se ha ido configurando así:

1. Una cultura común derivada de los 10 Principios Básicos Cooperativos: Libre Adhesión, Organización Democrática, Soberanía del Trabajo, Carácter instrumental y subordinado del Capital, Participación en la Gestión, Solidaridad Retributiva, Intercooperación, Transformación Social, Carácter Universal y Educación.

2. Definición de los cuatro Valores Corporativos: Cooperación, actuando como propietarios y protagonistas; Participación, que se plasma en un compromiso en la gestión; Responsabilidad Social, mediante la distribución solidaria de la riqueza; e Innovación, dirigida hacia una renovación permanente en todos los ámbitos.
3. Unos Objetivos Básicos (Orientación al Cliente, Desarrollo, Innovación, Rentabilidad, Personas en Cooperación e Implicación en el Entorno) y de unas Políticas Generales aprobadas por el Congreso Cooperativo, que son asumidas por todos los niveles organizativos de la Corporación, incorporándose en las planificaciones estratégicas cuatrienales y en los planes de gestión anuales de la Cooperativa individual, de la Agrupación, División y del conjunto de la Corporación.

### *Estructura organizativa*

La Corporación Mondragón está organizada por áreas y por organismos.

1. Organismos sociales y directivos
  - Congreso Cooperativo. Tiene como función establecer los criterios estratégicos por los que se administrará la Corporación, mediante la planificación y coordinación de sus unidades de negocio. Está compuesto por 650 congresistas, delegados por las cooperativas.
  - Comisión Permanente. Gobierna por delegación del Congreso Cooperativo. Su función básica es la de impulsar y controlar la ejecución de las políticas y acuerdos adoptados por el Congreso, ejerciendo un seguimiento continuado de la evolución de Mondragón.
  - Consejo General. Es el responsable de la elaboración y aplicación de las estrategias y objetivos corporativos. Coordina las políticas de las diferentes Divisiones y Cooperativas.
2. Áreas de actividad
  - Área Finanzas engloba tres actividades específicas: banca, previsión social y seguros.

- Área Industria: Bienes de Consumo. Bienes de Equipo. Construcción. Componentes Industriales. Servicios Empresariales
- Área Distribución
- Área Conocimiento: Centros de Formación y Centros de Investigación

### *Normativa*

Las cooperativas de Corporación Mondragón se hallan sometidas al régimen jurídico cooperativo general por lo que su estructura es similar, en sus aspectos básicos, al resto de las cooperativas. Por esta razón, además de la ley que marca las normas externas de obligado cumplimiento por las que se han de regir todas las cooperativas, las cooperativas de Mondragón, disponen de dos elementos organizativos, básicos, de carácter interno: los Estatutos Sociales, verdadera “Carta Magna” de la cooperativa, y el Reglamento de Régimen Interno que contiene el desarrollo de los Estatutos.

### *Figuras y órganos*

#### 1. El socio.

El socio debe superar un periodo de prueba en su puesto de trabajo, generalmente entre seis meses y un año, tras el cual, socio y cooperativa, son libres para confirmar o cancelar el ingreso definitivo.

#### 2. La Cooperativa.

Basada en un sistema de gestión compartida, la cooperativa, constituye el elemento fundamental de Mondragón. Asimismo, mantiene su propia estructura de organización y su propia personalidad jurídica y soberana.

#### 3. Cooperativas de Cobertura.

Son fruto de la asociación de cooperativas de base. Su objeto apoyar a éstas en ámbitos concretos de su gestión. Denominadas como “cooperativas de cooperativas” integran, asimismo, como socios individuales a sus respectivos trabajadores. Engloban los siguientes ámbitos: financiero, previsión, formación e investigación.

#### 4. Divisiones y Agrupaciones.

Asociaciones constituidas en el marco de Mondragón entre cooperativas afines con el objeto de beneficiarse de determinados servicios comunes y economías de escala. Coordinan la gestión de sus cooperativas de acuerdo con su propio marco estratégico.

### *Régimen Económico*

#### 1. Aportaciones al Capital.

El socio al ingresar en la Cooperativa se compromete a realizar una aportación al capital social. La Asamblea General fija anualmente su cuantía.

#### 2. Capital Social Variable.

El Capital Social puede experimentar variaciones por diferentes circunstancias: revalorización de retornos (resultados), intereses de aportaciones, en caso de baja de socios. Esta es una característica propia de la legislación cooperativa.

#### 3. Anticipo Laboral.

Retribución mensual que percibe el socio por su aportación de trabajo como adelanto a cuentas de los resultados de la cooperativa. El anticipo se divide en “anticipo de consumo” que percibe el socio, y “anticipo de previsión” destinado a la cobertura Social.

#### 4. Distribución de Excedentes Netos y Pérdidas.

Una vez establecida la cuenta de resultados y deducidos los impuestos se distribuyen los excedentes netos, o las pérdidas en su caso, en tres epígrafes: fondos sociales, fondos de reserva y retornos.

#### 5. Retorno Cooperativo.

#### 6. Cantidad que percibe el socio con cargo a los excedentes netos anuales.

Dicha cantidad incrementa el capital del socio en la cooperativa.

7. Reconversión de los Resultados.
8. Las cooperativas ponen en común una parte de sus excedentes netos para su redistribución como una expresión genuina de solidaridad en el ámbito de Mondragón.
9. Fondo Central de Intercooperación.  
Su objeto es la financiación de proyectos empresariales que por su envergadura o riesgo superan las posibilidades de las cooperativas o agrupaciones implicadas.
10. Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo.  
Su objeto es la potenciación de la educación y formación, cooperativa y empresarial, de los socios, así como el apoyo a la investigación y el desarrollo tecnológico. Está especialmente orientado hacia los centros educativos y de investigación de la propia Corporación.

#### *Las multinacionales de Mondragón*<sup>43</sup>

Se podría esperar razonablemente que las multinacionales coopitalistas difieran de otras multinacionales convencionales con respecto a las relaciones matriz-filiales. Por ejemplo, el tratamiento del dilema “integración -respuesta” de las multinacionales puede tener inflexiones especiales en el caso Mondragón (the “*integration-responsiveness dilemma*”, Doz y Prahalad, 1991).

El dilema fue formulado por primera vez por Hymer (1979, 48) de la siguiente manera: "Las empresas multinacionales deben desarrollar una estructura organizativa para equilibrar la necesidad de coordinar e integrar las operaciones, con la necesidad de adaptarse a un mosaico de lenguas, leyes y costumbres".

Una multinacional puede resolver este dilema decantándose por uno de los dos enfoques organizativos alternativos: el dominante o el federativo, o en otros términos, la jerarquía o la heterarquía (Hedlung 1993). La multinacional dominante refleja una clara jerarquía en la que la sede corporativa decide e implementa las

---

<sup>43</sup> Errasti, 2013

estrategias principales para toda la multinacional. En cambio, en la empresa multinacional federativa, la sede tiene que competir con las distintas filiales su influencia estratégica, en un modelo más cercano a una red (Goshal y Bartlett, 1990).

Según Hymer, las multinacionales trataran de reducir el carácter federativo de la multinacionalidad, ya que es contrario a las élites dominantes de las multinacionales (Hymer, 1979). En el caso de las multinacionales de Mondragón, por un lado, se podría esperar, a partir de sus principios cooperativos, un modelo más cercano al modelo federativo o a la heterárquía. Sin embargo, es posible que no sólo la alta dirección de las multinacionales de Mondragón, sino también los propios socios trabajadores, como propietarios y empleados de la empresa matriz, pueden tratar de limitar la naturaleza federativa de las multinacionales.

La alta dirección del Grupo Fagor, formada por socios de la cooperativa, nombrados por los representantes de los socios-trabajadores en el Consejo Rector, se encarga del diseño de la planificación estratégica para toda la actividad multinacional en términos de número de plantas, productos, I + D, inversiones, alianzas, etcétera.

La estrategia social de Fagor y de Mondragón en las filiales tiene dos vertientes.

1. Por una parte está el *Modelo de participación de filiales*, planteado por el grupo Mondragón, como una serie de indicadores y de mínimos, que la corporación aconseja a las cooperativas, relativa a la gestión y participación de los trabajadores de las filiales extranjeras. Este modelo trata de fomentar un modelo de gestión de las filiales más próximo al modelo de gestión de las cooperativas de Mondragón, aunque sin duda no está entre sus objetivos convertir a las filiales en cooperativas ni plantear transformaciones sustanciales.
2. Por otra parte, está la apuesta de Fagor por defender el empleo junto con un estilo de gestión más humanista en la gestión de filiales, como hemos visto en los epígrafes anteriores.

Fagor y el resto de multinacionales de Mondragón se federalizarán sólo en la medida en que ello no vaya en detrimento de la capacidad de la sede de las cooperativas y sus socios para mantener el control sobre el grupo multinacional y sobre las filiales. Este aspecto sería el principal obstáculo para cualquier Fagor y el resto de multinacionales de Mondragón se federalizarán sólo en la medida en que ello no vaya en detrimento de la capacidad de la sede de las cooperativas y sus socios para mantener el control sobre el grupo multinacional y sobre las filiales. Este aspecto sería el principal obstáculo para cualquier intento de transformar las filiales extranjeras de Mondragón en cooperativas.

Es necesario abrir el proceso de reflexión sistemática llevada a cabo en Mondragón durante los últimos años (Azkarraga et. Al, 2012), a la nueva realidad que representan las multinacionales de Mondragón. Este proceso debe ir acompañado de la formación de los trabajadores y de la dirección de las filiales sobre las prácticas de participación, así como mediante un mayor diálogo entre los trabajadores de las filiales, entre sí, así como con los trabajadores de la empresa matriz, teniendo siempre en cuenta los aspectos críticos de la multinacionalidad de las empresas.

## Referencias

- Alfonso, R. (2000). *La integración cooperativa y sus técnicas de realización. La cooperativa de segundo grado*. Valencia. Tirant lo Blanch
- Alfonso, R. (2001). *La integración cooperativa. La cooperativa de segundo grado. La sociedad cooperativa en la ley 27/1999, de 16 de julio, de cooperativas*, Granada, Comares
- Argudo, J. (2007). *La multifuncionalidad de las instituciones jurídicas asociativas agrarias en las políticas de desarrollo rural y regional, Revesco 92, Monográfico*. Madrid
- Barbero, D. (1967). *Contratos. Sistema del Derecho Privado IV*. Buenos Aires. EJED
- Bernar/Colli, (1980). *Diccionario Económico y Financiero. Asociación para el Progreso de la Dirección*, Madrid.



- Buonocore, V. (1997). *Diritto de la Cooperazione*. Bologna. Il Mulino
- Cannizzaro, M. (2002). La reforma e la societá cooperative: l'art. 5 delle legge 366/01. *Revista della Cooperazione 1/2002*. Roma. Istituto Italiano di Studi Cooperativi Luigi Luzzatti
- Celaya, A. (1992). Estructura y problemática jurídica de la corporación MCC. *Anuario de Estudios Cooperativos 1991*. Bilbao. Universidad de Deusto,
- Chaves, R. (2003). *La evolución de los grupos cooperativos. Integración empresarial cooperativa*. Valencia, Ciriec
- Chaves, R. Y Monzón, J. (2001). Les groupes d'économie sociale : dynamiques et trajectoires. *Les holdings Coopératifs*. Bruselas. Ciriec
- Chomel, A. (1991). Le Crédit Coopératif Devant le Marche Unique. *Anuario de Estudios Cooperativos 1990*. Bilbao. Universidad de Deusto
- Colantonio, G. (1990). La Experiencia Italiana en el tema de la Integración Cooperativa desde el punto de vista económico y jurídico. *Anuario de Estudios Cooperativos 1990*. Bilbao. Universidad de Deusto
- Díaz-Viguri, N. (2010). La integración cooperativa. La cooperativa de segundo grado y los grupos cooperativos. *Derecho de sociedades cooperativas de la Región de Murcia*, Pamplona, Aranzadi
- Docoloux, C. (1997). L'abuso di beni e poteri social nell'ordinamento francese. *Rivista de Diritto Commerciale, volum 95*. Roma, Franci Vellardi
- Echaiz, D. (2001). El contrato de dominación grupal (moderna figura contractual corporativa). *Informativo legal Rodríguez & Hernández*, 175. Lima
- Embid Irujo, J. (1991). *Concentración de empresas y derecho de cooperativas*. Murcia-España, Universidad de Murcia
- Embid, JK. Y Alfonso, R. (2013). Formas no personificadas de integración: grupos cooperativos. *Tratado de Derecho de Cooperativas, Tomo II*. Valencia, Tirant lo Blanch
- Errasti, A. (2013). Tensiones y oportunidades en las Multinacionales Cooptalistas de Mondragón: el caso Fagor. SADA. Coop. *Revesco 113. Crisis económica actual y sus posibles repercusiones en la economía social*. Madrid, Aecoop

- Ezai, European Association of Cooperative Groups (2003), *Análisis de la estructura jurídica y organizativa de los grupos cooperativos*, Bruselas, ECG
- Ezai, European Foundation for Public Policies (2007). *Bases para el gobierno de redes y grupos cooperativos. Position paper*. Arrasate-Mondragón, Ezai
- Fajardo, G. (1999). La Reforma de la legislación cooperativa estatal. *Revista Jurídica de Economía Social y cooperativa*, N° 10. Valencia. Ciriec
- Fauceglia, G. (2002). Dalla riforma una nuova articolazione della disciplina cooperativa. *Revista della Cooperazioni* 1/2002. Roma. Istituto Italiano di Studi Cooperativi Luigi Luzzatti
- Fici, A. (2014). La Cooperación entre cooperativas en el derecho italiano y comparado. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, N° 48. Bilbao, Universidad de Deusto
- Fuentes, M. (2008). Accionistas externos de grupos de sociedades. *Revista de Derecho Mercantil*, 269. Madrid
- González, A. (2008). *Medidas cautelares en el derecho societario, Doctrina y jurisprudencia*. Buenos Aires, Ad-Hoc
- González, A. (2008). *Medidas cautelares en el derecho societario, Doctrina y jurisprudencia*. Buenos Aires, Ad-Hoc
- Gorroño, I. (1988). El cooperativismo industrial de Mondragón. *II Congreso Mundial Vasco*. Vitoria-Gasteiz, Gobierno Vasco
- Govea, L. (1994). La responsabilidad civil de los administradores de sociedades bancarias y financieras. *Revista de Derecho Mercantil*, 16-17. Caracas. Alva
- Gros, L. (2008). Propositions pour un contrôle de la filiation dans les groupes coopératifs. *Défis coopératifs. Les cahiers de l'économie sociales*. Paris, Recma
- Guzmán, R. (2005). El grupo de empresas. *Derecho de grupos de sociedades*. Serie Eventos 19. Caracas. Academia Nacional de Ciencias Políticas y Sociales
- Handskopf, O. (2000). Temas Societarios. *Derecho Comercial. Tomo III*. Lima. Universidad de Lima
- Hernández, J. (2005). Grupo de sociedades y libre competencia. *Derecho de grupos de sociedades*. Serie Eventos 19. Caracas. Academia Nacional de Ciencias Políticas

- Manelli, A. (1994). Strumenti e meccanismi di finanziamento del settore cooperativo: analisis della realta europea. *Rivista della Cooperazione* N° 17. Roma. Istituto Italiano di Studi Cooperativi Luigi Luzzatti
- Manovil, R. (2005). Los elementos característicos del grupo de sociedades: dependencia y dirección unitaria. *Derecho de grupos de sociedades*. Serie Eventos 19. Caracas. Academia Nacional de Ciencias Políticas y Sociales
- Marano, P. y Zoppini, A. (2003). La nuova vigilanza e la riforma del diritto societario. *Revista Della Cooperazione* 1/2003. Roma, Istituto Italiano di Studi Cooperativi Luigi Luzzatti
- MCC, (1989). *Il Congreso Grupo Cooperativo Mondragón*. Mondragón Corporación Cooperativa
- Mongelos, F. (1989). Fagor: Una experiencia de integración en el seno del grupo Mondragón. *La Integración Societaria*. Bilbao
- Mongelos, F. (1990). El grupo cooperativo Mondragón: desde una realidad socio empresarial hacia un proyecto europeo. *Anuario de Estudios Cooperativos* 1989. Bilbao. Universidad de Deusto
- Morales- Acosta, A. (1995). *El Joint Venture: una alternativa para las cooperativas y mutuales* Mendoza. Federación Mendocina de Entidades Mutualistas
- Moreno, R. (2000). *Mutualidades, Cooperativas, Seguro y Previsión Social*. Madrid. CES.
- Morles, A. (2005). Grupos de sociedades y problemas comerciales. *Derecho de grupos de sociedades*. Serie Eventos 19. Caracas. Academia Nacional de Ciencias Políticas y Sociales
- Morles, A. (2005). La regulación fragmentada de los grupos de sociedades y su repercusión en la jurisprudencia. *Derecho de grupos de sociedades*. Serie Eventos 19. Caracas. Academia Nacional de Ciencias Políticas y Sociales
- Muci-Rojas, J. (2005). El grupo de sociedades según la jurisprudencia y la doctrina administrativa venezolana. *Derecho de grupos de sociedades*. Serie Eventos 19. Caracas. Academia Nacional de Ciencias Políticas y Sociales

- Nagore, I. (2001). Tratamiento del capital social en la transformación de las cooperativas. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 35. Bilbao. Universidad de Deusto
- Otaegui, J. (2005). Corresponsabilidad grupal en el derecho Argentino. *Derecho de grupos de sociedades*. Serie Eventos 19. Caracas. Academia Nacional de Ciencias Políticas
- Palomo, R. (1997). Los Grupos Financieros Cooperativos. *Grupos Cooperativos y Cooperación Financiera*. Valencia. Ciriec-España
- Paniagua, M. (2005). La sociedad cooperativa. Las sociedades mutuas de seguros y las mutualidades de previsión social. *Tratado de Derecho Mercantil, Tomo XX, Vol. 1*. Madrid-Barcelona, Marcial Pons
- Romero, P. (2001). De las cooperativas de segundo grado, grupo cooperativo y otras formas de colaboración económica. *Cooperativas. Comentarios a la Ley 27/1999, de 16 de julio*. Madrid. Colegios Notariales de España
- Sánchez-Pachón, L. (2011). Los acuerdos intercooperativos. Un instrumento jurídico para la colaboración en momentos de crisis económica. *Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, 22, Valencia, Ciriec-España
- Urban, Q. (1999). L' communauté d'intérêts, un outil de régulation du fonctionnement du groupe de sociétés. *Revue trimestrielle de droit commercial et de droit économique, N. 1*. Paris. Dalloz
- Vásquez, M. (1999). As cooperativas de segundo grão e outras formas de colaboraçã económica. *Estudios sobre a Lei de Cooperativas de Galicia*. Santiago de Compostela. Xunta de Galicia.