

## CENTROS DE GESTION COOPERATIVA

# Aplicación a un caso práctico: Dimensiones de una empresa cooperativa agraria

POR

JOSE LOPEZ DE SEBASTIAN

El tema de las Cooperativas agrarias debería ser abordado con un cierto interés científico. Hasta ahora, ninguna disposición ha encaminado eficazmente su gestión y los problemas del campo son aquí especialmente agudos, porque se trata de empresas complejas, en las que sus directivos apenas tienen conciencia de su responsabilidad grave y tampoco saben ser miembros de una Sociedad Cooperativa.

Por estas razones—desconocimiento científico de los problemas agrarios y falta de responsabilidad y de espíritu cooperativista—sería eficaz la creación de Centros de Gestión. En las páginas que siguen se hace referencia a algunos problemas típicos de las Cooperativas industriales y de cultivo en común, para bosquejar a continuación un esquema de Centro de este tipo. Por último, se aplica la actividad de estos Centros a la resolución de un caso práctico de gran interés: la dimensión de las Cooperativas.

Los puntos que se tratan en este trabajo son fruto de un análisis superficial. Sirva de excusa el que su autor considere que un tratamiento a fondo de estas cuestiones exigiría mucho tiempo, muchos especialistas y, sobre todo, una completa asimilación del Cooperativismo por todos cuantos pretendemos comprometernos con su espíritu abierto y actual.

### PROBLEMAS ACTUALES DE LAS COOPERATIVAS VITIVINICOLAS

Entre las Cooperativas de industrialización de productos agrícolas, son las bodegas los ejemplos más repetidos. Por ello se van a señalar los principales problemas de estas empresas a lo largo de su proceso de constitución y durante su desarrollo normal.

a) *Génesis de la Cooperativa vitivinícola.*

Cronológicamente, se advierten los siguientes procesos:

1) Comprensión por el agricultor de su inferioridad respecto al bodeguero-comprador de uva.

2) Necesidad, cada año más perentoria, de aumentar o al menos no disminuir los ingresos agrícolas.

Solución intuida: Acumular al valor de la renta agrícola (producción de uva) el valor añadido por la industrialización (producción del vino).

3) Toma de conciencia cooperativa.

Los ejemplos de otras bodegas y las ideas cooperativistas captadas por los elementos activos de la futura asociación sirven para que se despierte esa conciencia, que es, no obstante, falsamente cooperativista, porque no existe la idea de servicio y tampoco la primordial posición del trabajo sobre el capital. Hay un completo desconocimiento de todo esto, pero, sin embargo, se sabe que la Cooperativa es «el único medio para combatir y defenderse del bodeguero importante».

4) Evidentemente, la solución de la bodega cooperativa se presenta a los viticultores como una solución ideal.

En este momento sería necesaria al agricultor una información plena sobre lo que significa la Cooperación, la empresa cooperativa, su dimensión, su financiación, la distribución de rentas, el fondo para obras sociales, etc., etc. Nada de esto se conoce cuando el brote cooperativo surge en la vida local, y entonces el agricultor, tradicionalmente escaso de universalidad, se incorpora a un movimiento moderno que supera al individualismo y a la estrecha noción de empresa agraria clásica.

¿Cómo puede entenderse esta aventurada postura del hombre de campo, tan desconfiado ante la innovación? Son varias las causas:

— La idea de grupo proporciona escudo a la falta de responsabilidad.

— Nadie expone nada, porque la financiación, a base de créditos, no consiste en hipotecas y la propaganda de una fácil situación crediticia para este tipo de sociedades (Banco de Crédito Agrícola, Instituto Nacional de Colonización, Cajas de Ahorro) anima a la inversión sin capital propio.

— El ejemplo de los bodegueros hace pensar en beneficios seguros y a corto plazo.

— El desconocimiento de la empresa proporciona tranquilidad ante la futura organización contable, financiera, etc.

5) Se procede a la constitución jurídica de la Cooperativa. Sobre el papel, todo es sencillo y en ese momento lo fundamental es la búsqueda de los créditos. Se preparan los proyectos técnicos de la bodega y comienza el trámite administrativo para la concesión de lo que va a ser el primer recurso financiero de la sociedad.

En esta fase, muchas Cooperativas abandonan el intento ante las dificultades burocráticas y técnicas.

*Les sería necesario un asesoramiento jurídico.*

6) Al conseguirse los primeros créditos, comienzan las obras, con lo cual la empresa inicia la formación de su activo fijo.

7) Estando programadas las obras sin contar con fechas concretas de concesión de los créditos y no habiendo ninguna planificación financiera, se producen dificultades en los pagos, que provocan en algunos casos la quiebra.

*Sería preciso un asesoramiento económico.*

8) Finalizadas las obras, se da comienzo a la actividad empresarial, no habiendo en muchos casos una gerencia capacitada ni administración competente.

b) *Actividad productiva de la bodega cooperativa.*

La situación que en general se presenta al comenzar el primer ejercicio «de producción» es la siguiente:

Carencia de dirección.

Pasivo basado en créditos y en acreedores.

Pequeños grupos de presión exteriores e interiores.

Desorganización administrativa.

Desconocimiento y desinterés hacia los principios cooperativos.

Con estos supuestos, puede comprenderse que la marcha de la Cooperativa es, en numerosos casos, caótica y anormal. Pronto llegan las desmoralizaciones en los socios, cuyo beneficio se reduce a su renta agrícola sin valor añadido por la transformación de la uva en vino. Los bodegueros de la competencia ofrecen precios interesantes al productor de uva, pretendiendo atraer a todos aquellos cuya fe cooperativista es endeble. Por otra parte, los balances, las cuentas, no aparecen claros y la desconfianza en los dirigentes se exterioriza. Las rencillas personales minan la flexibilidad de la gerencia y «el control de todos» vuelve ineficaz la gestión comercial. No habiendo un

director de ventas, «cada uno piensa que el vino debe venderse en un momento distinto», y esta situación se agrava porque, en definitiva, la bodega está bajo la amenaza de las letras de cambio a corto plazo y de los créditos oficiales y privados a medio plazo.

*Sería necesaria una fuerte fe cooperativista basada en una información y en una educación constantes.*

## PROBLEMAS ACTUALES DE LAS COOPERATIVAS DE PRODUCCION EN COMUN

Una Cooperativa de este tipo es una empresa agraria. Ningún otro signo externo la diferencia de las grandes explotaciones. Los mismos métodos de cultivo, el mismo grado de mecanización, idéntica desorganización administrativa. Por ello, tratar de analizar los problemas actuales de una asociación de cultivo en común es abundar más en las ideas de la problemática agraria. Problemática muy sabida en los últimos tiempos, por lo cual no se repetirá aquí.

Sin embargo, al intentar el tratamiento de estas asociaciones como entidades cooperativas, es difícil llegar a esta última identificación. Las razones son obvias: Inexistencia de espíritu cooperativista, desconocimiento de los principios que deben regir estos tipos de empresas.

Esta situación proviene de la especial manera de constituirse la asociación: Unos cuantos agricultores, pensando en los beneficios estatales concedidos a las entidades que les agrupan, deciden reunir sus tierras, sus máquinas y sus brazos. Solicitan créditos, subvenciones, moratorias. Tramitan su constitución en sociedad cooperativa, sin que surja en ellos ninguna idea cooperativista. Pero el núcleo de la cuestión sigue sin resolverse en la mayoría de los casos. Este núcleo lo forman dos puntos fundamentales: uno de ellos, técnico, y otro, ideológico:

*Punto técnico.*—La asociación no significa reunión de parcelas con objeto de tener más poder de presión. Significa, técnicamente, una reforma del método de explotación, ordenando de un modo nuevo los elementos que integraban las antiguas explotaciones aisladas. Hay, en primer lugar, necesidad de una dirección cuidadosa y segura; hay también un compromiso de mejorar la productividad. Asociarse no es agruparse sin estructura, sino integrarse pasando a un nuevo organismo de producción.

*Punto ideológico.*—La asociación necesita una base espiritual. No es posible crear sin una causa, sin una razón basada en un pensamiento común. Faltando la idea generadora, todo se viene abajo. Pero la idea ha sido en gran número de Cooperativas la resolución del problema económico personal. Entonces, a la empresa constituida más le vale convertirse en sociedad anónima que no adoptar una hipócrita postura seudocooperativista.

En definitiva, la ideología del Cooperativismo es requisito indispensable, algo con lo que hay que contar *a priori*.

*Por ello es necesaria la información y educación cooperativista.*

## CREACION DE LOS CENTROS DE GESTION COOPERATIVA

De todo lo anteriormente escrito se deduce la necesidad de creación de los que podían denominarse Centros de Gestión Cooperativa, cuya labor iba a consistir en una asistencia a las empresas cooperativas en relación a todos sus problemas jurídicos, técnicos, económicos y educacionales.

Seguidamente van a señalarse de manera general los principales puntos que cabría concretar para la realización de estos Centros.

### *Naturaleza y financiación:*

Los Centros de Gestión Cooperativa tendrían carácter autónomo y podrían constituirse por el Estado, Diputaciones u otras Corporaciones, así como por empresas privadas. Las Cooperativas de nivel provincial o nacional podrían organizar sus propios Centros. Comprenderían, en todo caso, una zona, de tal forma, que estuviese suficientemente atendida cualquier relación con las Cooperativas encuadradas en aquélla.

La financiación sería resuelta mediante subvenciones de los organismos estatales o paraestatales y cuotas de las Cooperativas integradas en el Centro.

En el caso de ser empresas privadas las que organizarasen los Centros, habría un control estatal del sistema de cuotas.

### *Organización del Centro:*

Cada Centro, dirigido por un gerente, se dividiría en los siguientes Departamentos:

Jurídico.

Técnico.

Económico.

De Información y Educación Cooperativa.

Dependiente de este último Departamento, se constituiría un Equipo Móvil de Propaganda (films, folletos, etc.), y se editaría una revista o boletín.

*Departamento Jurídico:*

Resolvería todo lo referente a constitución de Sociedades Cooperativas (redacción de Estatutos, inscripción, etc.), tramitaciones de créditos, así como relaciones jurídicas de la Sociedad.

*Departamento Técnico:*

Redactaría informes y proyectos sobre obras y mejoras técnicas y asesoraría a las Cooperativas sobre problemas técnicos agrarios, en relación a métodos de cultivo, mecanización, productividad, etc.

*Departamento Económico:*

Este Departamento y el de Información y Educación Cooperativa tendrían a su cargo una labor fundamental, porque el agricultor ni es empresario ni es cooperativista, y debe ser ambas cosas para que la Sociedad en la que se incluye tenga vigencia.

Los problemas que se estudiarían estarían relacionados con los siguientes puntos:

Dimensiones óptimas de las Empresas Cooperativas.

Costes de producción.

Financiación.

Estudios de mercados.

Estudio económico de cada proyecto técnico.

Habría, además, un asesoramiento acerca de la técnica contable, administración de la empresa y demás cuestiones relativas a la actividad de cada Cooperativa.

*Departamento de Información y Educación Cooperativa:*

Llevaría a cabo la labor más importante del Centro. En la educación cooperativista reside la clave del éxito. Por ello, se mantendría contacto con las Cooperativas asociadas, con objeto de llevar hasta cada socio el espíritu de solidaridad, de servicio y de trabajo que es esencial en un movimiento social como el Cooperativismo.

Este Departamento contaría con un equipo móvil, con obje-

to de establecer contactos más efectivos. La edición de una revista o boletín sería un requisito indispensable para lograr eficacia.

*Aplicación de los Centros de Gestión Cooperativa a la determinación de dimensiones de la Empresa Cooperativa agraria:*

La determinación del volumen de producción en una Cooperativa de industrialización (bodega, almazara, conservera, etc.) viene resuelta por consideraciones técnicas y económicas directamente relacionadas con el tipo de industria en cuestión. Por ejemplo, en una bodega hay que estudiar la mecanización (ahorro al máximo de mano de obra), las dimensiones técnicamente viables de los depósitos y el tipo de cubierta de menor coste, así como los elementos constructivos más adecuados y más económicos. Todo esto significa ya una seria limitación para la construcción de la pequeña bodega, económicamente no viable. Puede decirse que, sin utilizar conceptos ni puntos de vista cooperativos, la dimensión de la bodega está determinada perfectamente. Como es lógico, la capacidad en hectólitros de vino presupone un volumen potencial de producción de uva, o lo que es lo mismo, un número de hectáreas de viñedo ligadas a la bodega. Resulta así que, volviendo el condicionamiento al revés, el número de hectáreas reunidas por los socios se traduce en una capacidad de bodega.

Con este ejemplo queda claro que el problema de la dimensión productiva en la Cooperativa de industrialización es simplemente un problema de perspectiva a corto o a largo plazo. A corto plazo, la producción agrícola indica la capacidad, siempre que el mínimo exigido por la consideración técnico-económica de la industria se alcance. A medio o largo plazo, hay que contar con aumento en el número de socios y, por tanto, con la posibilidad de ampliación de la industria, o bien con la creación de otra independiente.

*Cooperativa de explotación en común:*

En este caso es preciso que todos los Departamentos del Centro de gestión actúen conjuntamente. Y aquí se hace precisa, además, una legislación específica, porque el tamaño y la estructura de la nueva empresa son algo fundamental para un desarrollo normal de ésta.

El estudio de dimensiones tendría las siguientes fases:

a) Análisis de las condiciones locales y generales de la zona.

El Departamento técnico deberá estudiar todo lo relativo a la infraestructura en la localidad y en la zona (clima, parcelación, condiciones del suelo, comunicaciones, etc.), con objeto de poder tener una visión de conjunto, necesaria ante la nueva planificación.

b) Análisis de alternativas agrícolas. Posibilidades ganaderas y forestales.

Conocidas las características de la localidad y de la zona, sería posible ya proceder a una proyección agraria estudiando los cultivos y el ganado que podría instalarse pensando en una utilización racional de todos los elementos disponibles (mano de obra eventual y fija, capataces competentes, mecanización).

c) Recomendaciones técnicas.

A la vista de las alternativas y posibilidades, conocida la productividad posible, se indicarían las recomendaciones técnicas. Sobre ellas, los precios y la comercialización dirían la última palabra para una propuesta general de explotación agraria.

d) Estudio de costes de la producción.

El Departamento Económico determinaría los costes por cultivo en distintos tipos de explotación y según diferentes grados de mecanización. Sabido esto, sólo quedaría la definición de las explotaciones tipo.

e) Explotaciones tipo.

Basándose en conclusiones técnicas y económicas, se elegirían las explotaciones tipo, consistentes en modelos de empresas agrarias que pudieran ser consideradas en la localidad en cuestión.

f) Distribución de las explotaciones tipo en las Cooperativas.

Este sería el punto fundamental de la cuestión. Todo lo anterior habría servido para que el agricultor supiera los criterios a seguir. Ahora, ante la organización de la Cooperativa, deberían distribuirse las parcelas de cada uno, de tal forma que, a través de una concentración parcelaria, privada si fuese preciso, se integrasen en las explotaciones tipo señaladas.

Así formada ya la Cooperativa, aparecería su estructura como un conjunto de fincas con autonomía de producción y venta, integradas bajo una dirección común en cuanto a cualquier asunto que afectase a la empresa como tal Cooperativa.



Unicamente así, con una aplicación rigurosa de la integración de cada empresa cooperativa en múltiples explotaciones tipo bien estudiadas, será posible que las Cooperativas de producción y cultivo en común resistan las crisis agrarias y puedan resultar viables a corto, medio y largo plazo.