

LA FORMACION DE GERENTES Y ESPECIALISTAS DE EMPRESAS AGRARIAS ASOCIATIVAS

La importancia del cooperativismo agrario como vía de mejora del nivel de vida de los agricultores y desarrollo del sector, es evidente y creciente.

Ello justifica la labor de Extensión en la materia, tanto en la promoción de agrupaciones como en la asistencia a las ya constituidas.

Muchos son los factores que determinan un satisfactorio funcionamiento de la empresa agraria cooperativa, unos derivados de la empresa como tal y otros de la estructura asociativa que la sustenta. En ambos grupos de factores suelen presentarse diferencias o posibilidades de mejora que permiten una contribución útil del Servicio de Extensión.

La determinación de las cuestiones que requieren apoyo en una empresa agraria asociativa y de la asistencia que el S.E.A. ha de proporcionar, es un problema que afecta tanto a aquélla como a éste, y entre ambos debe estudiarse y resolverse.

En el cooperativismo agrario como en cualquier otro campo, cada vez es menos válido el esquema de promotor-experto «que sabe» y receptor «que espera», con un amplio vacío en el medio. No siempre, ni para todos los temas podemos ser recurso suficiente y directo de las agrupaciones pero, en la medida que lo somos, tendremos que invitar a aquéllos a analizar en «mesa redonda» qué situación, necesidades y posibilidades existen, ofertándoles globalmente la ayuda y acordando las acciones a emprender.

En este marco se inscribe el tema de la formación de gerentes y especialistas de empresas agrarias asociativas, problema frecuente e im-

portante de éstas y uno de los campos en que el Servicio puede prestarles ayuda eficaz. El perfeccionamiento profesional de esas personas es un factor decisivo en el funcionamiento de las entidades y en su evolución. De ahí su importancia.

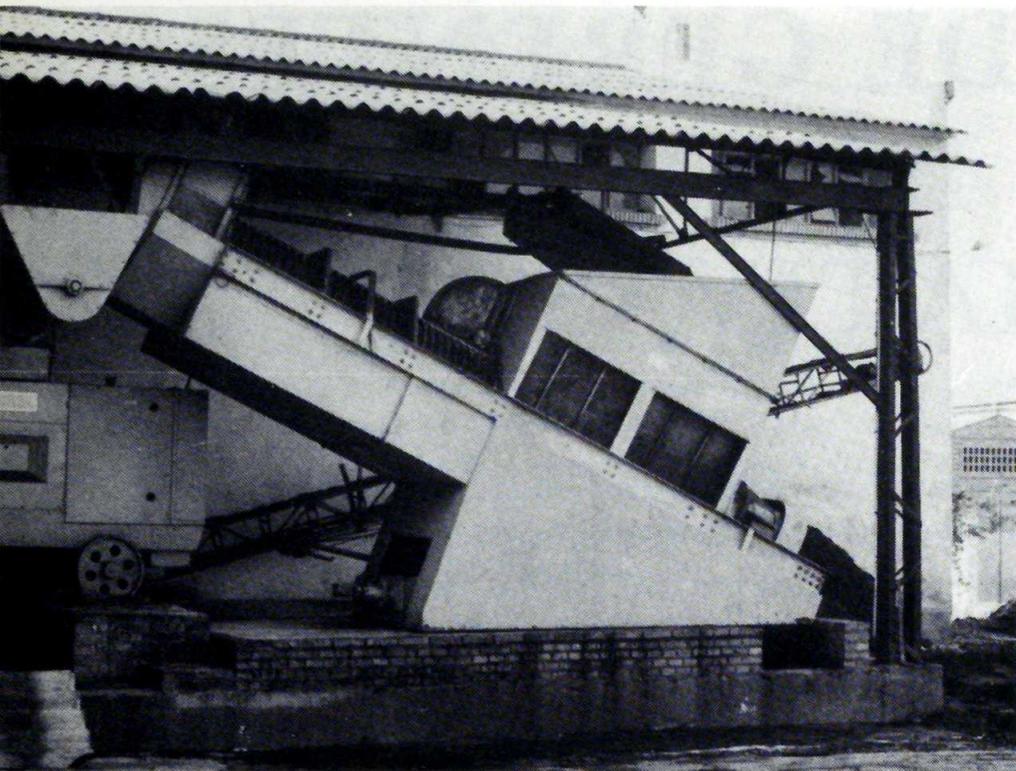
EL TRABAJO CON LAS BODEGAS COOPERATIVAS DE LA ZONA DE «EL CONDADO» (Huelva)

Es un hecho cierto que los agricultores están participando de un modo creciente en el proceso de transformación y comercialización de sus productos como medio para aumentar sus ingresos. Por ello, se agrupan en cooperativas, normalmente de ámbito comarcal.

Aunque se ha avanzado en este camino de forma muy considerable, es también cierto que la situación aún no satisface plenamente por una serie de razones variadas y complejas; pero también estaremos todos de acuerdo en que una de las limitaciones es el nivel de formación del personal de las cooperativas, tanto a nivel de los directivos de la empresa como a nivel de los especialistas que en ellas trabajan.

En Andalucía Occidental, las cooperativas bodegueras y olivareras son las que tienen mayor importancia y difusión, por lo que ha sido en estos sectores donde se han realizado diversos cursos en diferentes áreas.

En las líneas que siguen comentaremos la acción desarrollada por el Servicio de Extensión con los gerentes y especialistas de las Cooperativas Bodegueras de la zona de «El Condado» de Huelva, para extraer después unas conclusiones generales.



DESCRIPCION DE «EL CONDADO»

Se trata de un área natural, al sur de la provincia de Huelva, de 289.750 ha., en la que trabajan las Agencias de Paterna del Campo, La Palma del Condado, Almonte, Bonares, Valverde del Camino y Gibraleón.

La viticultura constituye, sin duda, la vocación de los agricultores de esta zona y, en un gran número de casos, su principal fuente de ingresos.

En efecto, la vid representa el 20,5 por 100 de la superficie cultivada, distribuida de la siguiente forma:

Tamaño de explotación	% de explotaciones con vid
Menores de 5 hectáreas	96,36
5-20 hectáreas	3,6
Más de 20 hectáreas	0,04

Asimismo, existen 19 bodegas cooperativas, con una capacidad de producción de 1.000.000 de hectólitros, representando el 60 por 100 de la producción total de la zona.

Uno de los problemas básicos de todo el sector vitícola, según se desprende del programa de trabajo del área, es el bajo precio de

la uva, debido a una deficiente calidad de la misma y a un bajo precio de venta del vino.

Analizando con mayor profundidad estas causas, y en especial la segunda, se han señalado en el programa de trabajo una serie de razones, a saber:

a) Recolección muy defectuosa (uvas sin madurar, embarradas en ocasiones, transporte deficiente, etc.).

b) Recepción indiscriminada, sin analizar, del fruto, lo que no favorece una reconversión de la variedad «Zalema» por otra de mayor calidad como puede ser «Palomino», mezclándose además las variedades, lo que no permite seleccionar tipos de mosto.

c) Proceso de elaboración del vino con graves deficiencias, permanencia de las uvas en los «trujales» durante mucho tiempo, elevadas temperaturas de fermentación por ausencia del desfogado, falta de preparación de pies de cuba, instalaciones deficientes y mal uso de las mismas, abuso del yeso en el proceso de fermentación, etc.), lo que unido a los puntos anteriores hacen que el producto final obtenido sea de baja calidad.

d) Comercialización del vino en forma de mosto y no de vinos finos, sobre todo del tipo «raya» que, dadas las características de la uva y el clima de la zona, sería el destino natural del vino, con lo que se abrirían nuevas perspectivas de mercado, principalmente en el extranjero, y mejorarían los precios.

e) Comercialización independiente de cada cooperativa de sus vinos, y siempre a empresas intermediarias.

f) Venta de los subproductos a alcoholeras privadas.

PROGRAMACION DE LOS CURSOS DE FORMACION DE GERENTES Y ESPECIALISTAS

A la vista de estos problemas, en buena parte debidos a la falta de preparación técnica y de colaboración mutua de las cooperativas y de sus gerentes y especialistas, las Agen-

cias de la zona de El Condado estimaron necesario organizar unos cursos que fueran un comienzo del perfeccionamiento profesional y de una labor del Servicio destinada a promover la mejora técnica de la elaboración del vino y la colaboración entre las diferentes cooperativas en distintos aspectos, principalmente en la comercialización como medio eficaz de elevar los ingresos de la mayoría de los agricultores de la zona.

A tal efecto, en junio de 1977, se hizo una reunión en Huelva a la que asistieron miembros de las Juntas Rectoras de nueve cooperativas. En ella se explicó el plan de formación y las posibilidades que, en principio, ofrecía el S.E.A., pretendiendo recoger las necesidades de formación que sentían las propias cooperativas.

Las posibilidades que se ofrecieron fueron:

- Mejora de la formación del personal administrativo (contabilidad según el Plan Nacional Contable, aspectos fiscales en las cooperativas, Seguridad Social, operaciones financieras, etc.).

- Mejora de la formación de los capataces de bodega, mediante una mejor preparación en la técnica enológica.

- Mejora de la formación de los directivos de las cooperativas (Comercialización, Cooperación, Organización Administrativa, contable y financiera, Organización de la producción y del personal, etc.).

Después de una amplia discusión, se llegó a la conclusión de que los temas que interesaban a las cooperativas de una forma más urgente eran:

- Mejora de la formación de los capataces de bodega.

- Mejora de la formación de los directivos de las cooperativas en los aspectos de comercialización y organización de la producción.

Para todo esto se preveía la celebración del primer curso, a finales de julio y la del segundo en el mes de noviembre.

ORGANIZACION Y DESARROLLO DEL CURSO DE ESPECIALISTAS

En una reunión se estableció el programa teórico-práctico de enseñanzas del curso que se celebró en Tomelloso del 26 al 31 de julio, con la participación de siete capataces de bodega. Como encargado del Grupo asistió también el Agente que coordinaba el programa.



El desarrollo del Curso, en régimen de internado, fue completamente satisfactorio, con un buen equilibrio entre clases teóricas y prácticas, buena organización y amplia utilización de unas instalaciones y medios francamente buenos. Los puntos fundamentales del programa fueron: recepción de uva, elaboración de mostos y análisis de vino.

ORGANIZACION Y DESARROLLO DEL CURSO DE GERENTES

Quizás convenga aclarar que la palabra «gerente» hay que entenderla en un sentido amplio, ya que en casi ninguna cooperativa hay un gerente en sentido estricto. Alguno o algunos miembros de la Junta Rectora ejercen esta función directiva. A ellos nos referimos en las siguientes líneas.

A lo largo de los meses de septiembre y octubre, se fue esbozando el programa, haciéndose las gestiones oportunas, estableciéndose los contactos necesarios con los posibles asistentes y Agencias, etc., hasta la realización del curso, del 14 al 18 de noviembre en Huelva.

Asistieron 14 miembros de Juntas Rectoras, correspondientes a ocho cooperativas bodegueras, prácticamente coincidentes con las que habían enviado capataces de bodega al curso de especialistas bodegueros. Asimismo, asistió un Agente de cada una de las Comarcas en que participaba una cooperativa.

Quizás convenga reflejar someramente los epígrafes del programa del curso, para relacionarlos con los problemas detectados en el programa de trabajo del área.

1. Situación actual de la producción de vinos en España. Su comercialización, destino y tendencia en el mercado nacional y exterior. Especial referencia a vinos finos, «rayas» y de pasto.
2. Idem en el Condado.
3. Comercialización de vinos de pasto a granel en la Mancha. Fijación de un precio mínimo de venta por las agrupaciones de Cooperativas.

4. Comercialización exterior del vino a granel. Tramitación y legislación sobre exportación. Servicios bancarios al comercio exterior.
5. Comercio interior del vino envasado.
6. Conclusiones.
 - Necesidad de concretar la oferta como medio para una mayor participación de las cooperativas en los diversos escalones comerciales.
 - Posibilidad de establecer acuerdos intercooperativos.
 - Necesidad de mejorar la elaboración de vinos de pasto. Aspectos relacionados con el curso de formación de capataces de bodega en que tenían que influir los gerentes.
 - Necesidad de abordar la tipificación y crianza de los vinos.

Como profesores del curso participaron miembros del INDO, técnicos en comercialización del S.E.A., gerentes de cooperativas de La Mancha, expertos en comercio exterior de entidades bancarias, directores comerciales de grandes cadenas de alimentación y de bodegas de la zona de Montilla y expertos en enología.

Creemos que el desarrollo del Curso fue completamente satisfactorio, con participación amplia de todos los asistentes, a los que se ofrecieron unas perspectivas que ahora se está tratando de desarrollar.

TRABAJO POSTERIOR CON OTRAS COOPERATIVAS

Evidentemente, la realización de los dos cursos, tanto el de Especialistas como el de Gerentes, tenían un objetivo más amplio que el de mejorar la formación de estas personas. Pretendía sentar las bases para que las cooperativas pudiesen solucionar los problemas que antes se han indicado.

Para ello, es necesario la realización de un trabajo posterior de asesoramiento y promoción, que se está concretando en los siguientes

puntos según las condiciones obtenidas en los cursos celebrados.

ENOLOGIA

— Asesoramiento permanente en la elaboración, mediante reuniones periódicas de discusión con los capataces de las técnicas empleadas en la actualidad, así como visitas a cooperativas para estudiar y asesorar en la problemática concreta de cada una de ellas.

— Ensayo en cada cooperativa de mejoras de la elaboración, sobre todo de crianza del vino.

— Con posterioridad están previstos otros cursos de perfeccionamiento, en especial referidos a la crianza.

GERENCIA

— Reuniones periódicas con las Juntas Rectoras para llegar a acuerdos intercooperativos, cuyo primer paso sería la fijación de un precio

mínimo de venta del vino en campaña y cuya fase final sería una comercialización en común, con las implicaciones que esto lleva consigo (tipificación, envasado, etc.).

— Asesoramiento para realizar un estudio en profundidad de las posibilidades enológicas de los vinos de El Condado.

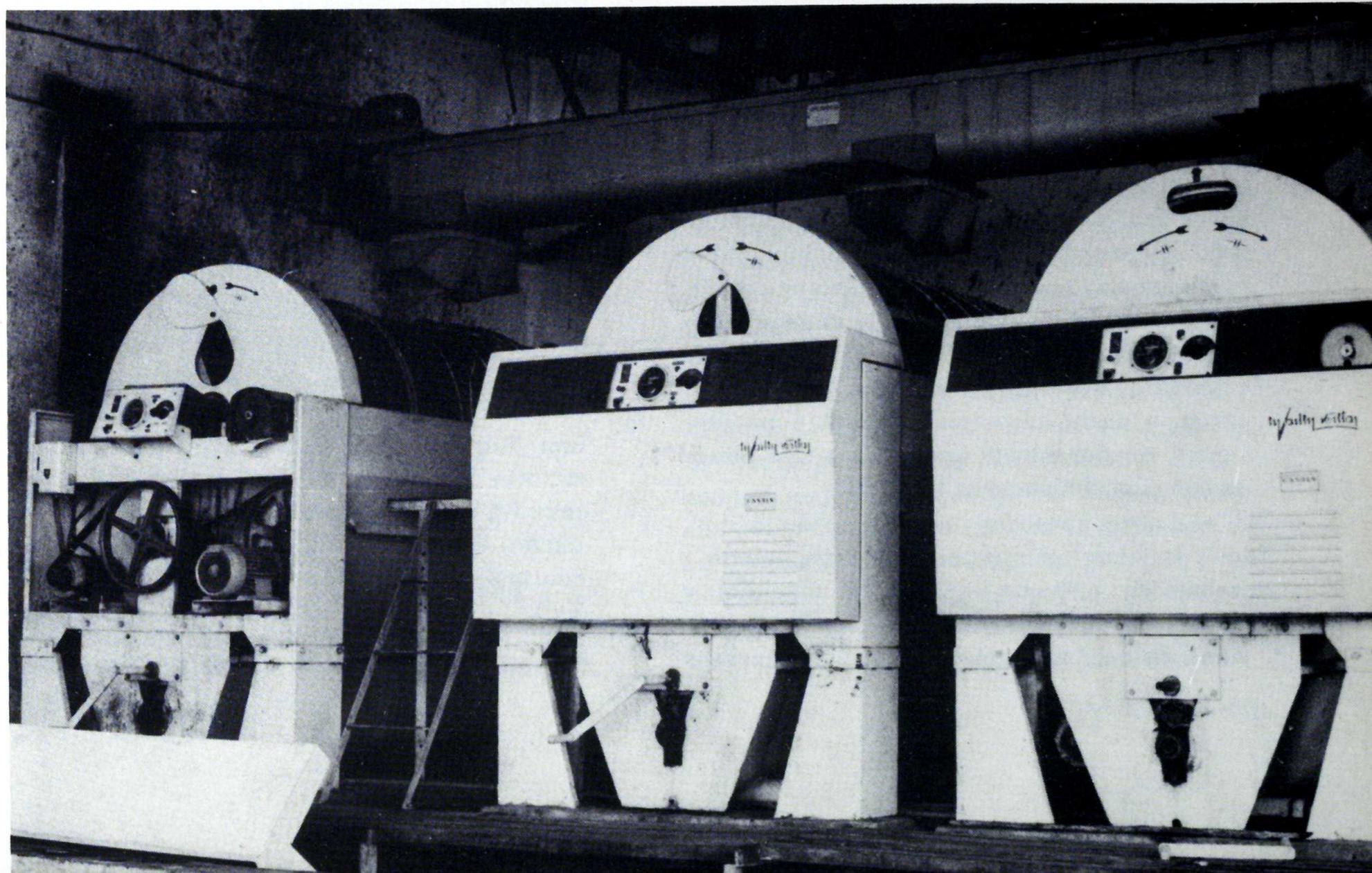
— Realización de cursos específicos sobre las diferentes fases de la comercialización.

— Implicación en este programa del resto de las cooperativas que no han participado en el programa.

Lógicamente este plan se está desarrollando a lo largo del tiempo, y cada fase se ejecuta en función de la madurez alcanzada. Ello significa que los posteriores cursos previstos se realizarán cuando se vaya a abordar la fase correspondiente.

CONCLUSIONES

De los diversos cursos realizados en la Región dentro del Programa de Capacitación y Perfeccionamiento de Gerentes y Especialistas



de Empresas Agrarias Asociativas con las cooperativas vitícolas y olivareras, se puede extraer una serie de conclusiones que muy resumidas son:

— Hay que entender estos cursos como un *medio* para que, mediante una mejor capacitación del personal de las cooperativas, puedan resolverse una serie de problemas que tienen planteados estas entidades.

— En este sentido, el programa tiene un gran interés porque afecta a un gran número de agricultores, en muchos casos a la mayoría de los de la comarca o área, que podrían mejorar su nivel de ingresos si la cooperativa que comercializa sus productos funcionara mejor.

— Hay que ser realistas y pensar que, en muchos casos, los resultados a obtener no serán inmediatos por varias razones.

— Todo ello hace que sea necesario, en la mayoría de los casos, una posterior labor de asistencia, capacitación y promoción hacia las cooperativas, e incluso del mantenimiento del grupo de cooperativas, sin lo cual puede que los frutos del curso sean insatisfactorios. Consideramos esta labor como el trabajo fundamental a desarrollar.

— Todos los puntos mencionados implican la necesidad de que estos cursos estén articulados con el programa de trabajo de Extensión con las agrupaciones.

— En general los cursos tendrán un carácter supracomarcal y cierta complejidad de gestiones, por lo que con frecuencia será necesario disponer de apoyo al Agente Supervisor, mediante una persona del Servicio que coordine la labor de las Agencias, gestiones a realizar, etc. Dado el carácter especializado de las enseñanzas que en muchos casos hay que impartir, y de la asistencia posterior a proporcionar, es conveniente que ésta sea una persona con conocimientos en la materia.

— La organización y realización de los cursos y la labor posterior exige mucho tiempo y trabajo por parte de las Agencias afectadas, y sobre todo de la persona que coordina la acción. Es fundamental, por tanto, planear y

actuar de modo que se consiga la máxima rentabilidad del esfuerzo.

— Hace falta una coordinación de acciones entre los cursos destinados a los especialistas tecnológicos y administrativos con los realizados para los Gerentes. De poco serviría convencer a los especialistas de la necesidad de mejorar unas instalaciones, de hacer unos análisis o de mecanizar una contabilidad, si quien tiene que tomar la decisión de hacerlo no está convencido. A este respecto conviene señalar que la implicación de la cooperativa, a través de sus órganos representativos y decisorios, tiene la máxima importancia en la programación y conclusiones de los cursos.

— Dado el tiempo que puede durar un curso y el carácter de las materias tratadas con los especialistas de las cooperativas, no parece necesario que asistan los Agentes a un curso de este tipo, y que el encargado de coordinarlo les informe posteriormente y se trace el plan de actuación posterior. Sin embargo, creemos que es fundamental que los Jefes de las Agencias participen de algún modo en los cursos impartidos a los gerentes. En caso contrario, difícilmente se podrá hacer después una labor de promoción.

— Es conveniente que la organización de los cursos (duración, horario, programa, etc.), responda a las necesidades y posibilidades de los asistentes. Esta es una razón más que aboga en favor de procurar una homogeneidad entre los asistentes.

— Estos cursos son un instrumento de gran valor para mejorar nuestra conexión con las agrupaciones y facilitar una acción de Extensión más amplia e intensa con las mismas.

Lógicamente, estas son las conclusiones obtenidas en una serie de cursos, realizados en una Región (Andalucía Occidental) en los sectores de olivar y vid y con un tipo de cooperativa que, en general, es mediano o pequeño. En otras circunstancias puede que las conclusiones sean diferentes.

ALFREDO FLORENCIO CALDERON
RAFAEL LOPEZ DE AHUMADA
MANUEL HERMOSO FERNANDEZ