

COOPERACION PARA EL DESARROLLO AGRARIO (y II)

PROMOCION DE AGRUPACIONES COOPERATIVAS

Todo el proceso de desarrollo comunitario mencionado en la primera parte constituye un sistema vivo de aprendizaje de la cooperación y crea las condiciones más favorables para la iniciación y evolución del cooperativismo agrario, entre otras posibles líneas de asociacionismo de los agricultores y sus familias. Pero resulta evidente que no siempre la promoción cooperativa ha de aplazarse hasta que la población afectada haya realizado tan largo recorrido, pues, por una parte, la urgencia de los problemas de los agricultores suele ser tal que, con frecuencia, la constitución de una agrupación cooperativa debe ser el primer proyecto comunitario que aborde una población dada. Por otra parte, las situaciones de partida, en lo que a preparación y experiencias de las personas se refiere, pueden ser muy diferentes y permiten ritmos de progreso más o menos rápidos.

Pero lo que en todo caso resulta claro es que la promoción y constitución de la entidad cooperativa debe responder a los mismos criterios expuestos para las acciones comunitarias, pues, en definitiva, se trata de un proyecto de desarrollo comunitario especialmente complejo.

La cuestión es de extraordinaria importancia, pues muchas cooperativas y agrupaciones similares llevan en sí mismas, desde su nacimiento, el germen del fracaso, absoluto o relativo, con lo que ello significa de perjuicio para los directamente afectados y de desprestigio de la fórmula asociativa.

Es preciso partir de que el nacimiento de una agrupación de este tipo es, normalmente, delicado y con frecuencia «resulta un parto doloroso en el que convergen inexperiencia, escasa formación, precedentes negativos, descapitalización, elevados costes financieros, dura competencia de las empresas mercantiles y otras dificultades, hasta el punto de que el alumbramiento y primera evolución de la entidad podrían calificarse de pequeño milagro». (F. España. Análisis de causas de fracaso de agrupaciones agrarias).

Pero todas esas circunstancias y dificultades deben ser analizadas y conscientemente asumidas por los agricultores afectados, superándolas con voluntad firme y pragmatismo riguroso. El camino no es la «creación» de cooperativas «a la ligera», ni desde instancias ajenas a los agricultores, ni con el simple propósito de conseguir determinadas ayudas institucionales. Sería fabricar criaturas enfermas de muy difícil recuperación posterior.

Tampoco son suficientes los buenos deseos escasamente comprometidos ni una aceptación genérica de la

necesidad cooperativa, y mucho menos cuando se basan en formulaciones fundamentalmente emocionales: «la unión hace la fuerza», «la eliminación de intermediarios», etc. Una actividad tan compleja y trascendente como es la constitución de una sociedad-empresa cooperativa parece que debe contar con soportes más sólidos.

Muchas interrogaciones suscita el tema de la promoción de una cooperativa: ¿Han analizado los agricultores la problemática que les afecta? ¿Están convencidos de la validez de la opción cooperativa como vía de superación de sus limitaciones? ¿Conocen y asumen el espíritu y principios de la misma, así como los compromisos que de ella se derivan? ¿Han analizado los aspectos principales de su legislación básica y conexa? ¿Cómo se redactan los estatutos y otras normas de régimen interior? ¿Se adoptan medidas adecuadas para que los futuros socios venzan las inevitables dificultades de las primeras etapas, derivadas de la inexperiencia, de una previsible presión social negativa o de la agresividad de agentes comerciales exteriores, por ejemplo? ¿Se valoran las características de las diversas fórmulas asociativas posibles, para elegir la más adecuada a las circunstancias de los afectados? ¿En base a qué conocimientos o estudios específicos se determina la dimensión de la empresa, su financiación, su ámbito de operaciones o el volumen de las mismas? ¿Cómo se analiza y establece la naturaleza, condiciones técnicas y ubicación de las inversiones a realizar? Y así podríamos continuar preguntando.

Lo que vaya a ser la futura entidad queda determinado en buena medida desde estos primeros pasos.

Por su especial significación, parece obligado incidir en la naturaleza especial de la cooperativa y aportar algunas reflexiones relativas a su constitución, desde la doble perspectiva de empresa y de sociedad de personas.

La cooperativa es una entidad para la satisfacción solidaria de necesidades de los socios, en base al esfuerzo mutuo y a una estricta democracia económica y funcional. Pero el evidente carácter humanista de esta forma de sociedad no debe hacer olvidar que sus fines se lograrán a través de la empresa que en ella se sustenta; empresa que, como tal, tendrá que crearse un espacio compitiendo con otras empresas —frecuentemente bien dotadas en personas, medios y estructura—, para lo cual necesitará una adecuada configuración y gestión. «Las cooperativas son, de manera primordial, empresas comerciales y deben triunfar como tales o dejar de existir. Por otra parte, una cooperativa decadente no podría tener influencia positiva desde el punto de vista social». (A. F. Laidlaw. Las cooperativas en el año 2000).

Desde esta perspectiva, parece lógico que los agricultores iniciadores de la cooperativa deban plantearse aspectos tan importantes como la financiación, haciendo los esfuerzos personales necesarios y recurriendo a las fuentes ajenas en la medida imprescindible y razonable. Lo contrario puede lastrar la entidad naciente y comprometer su futuro, aparte del desfavorable efecto psicológico que supone una ficticia disminución de responsabilidades del socio, tanto económicas como de participación.

El estudio de los mercados y sectores con los que operará la empresa constituye otro de los capítulos a prever y resolver. Asimismo, será necesario: el establecimiento de un sistema contable y de un esquema de organización interna adecuados a las características de la entidad; el inicio de una primera planificación de objetivos y fases que permita operar con márgenes razonables de seguridad, compatible con una vocación de crecimiento; la consideración de otras posibles actividades a cooperativizar, con las consiguientes previsiones en la estructuración de la empresa; la incorporación a la misma de los cuadros directivos, técnicos y profesionales que puedan ser precisos, inversión ésta absolutamente necesaria y, sin embargo, no siempre valorada por los agricultores en sus justos términos; el establecimiento de sistemas de control y evaluación de calidades de productos y servicios; etc.

No son menos ni de menor importancia los aspectos societarios que los fundadores de la entidad deberán considerar. Además de algunos ya apuntados, vale la pena reseñar:

Dudoso porvenir tendrá una cooperativa que se constituye, por ejemplo, con el único objetivo de vender bien los años excedentarios o de dar salida a los productos de inferior calidad o peor aceptación por el mercado. Sin llegar a estos extremos, la simple idea de conseguir unos céntimos más en el precio del producto, tampoco es motivación suficiente, pues puede desaparecer en cuanto alguien mejore la oferta en otros céntimos.

Es fundamental que los nuevos socios valoren adecuadamente la potencialidad de las fórmulas cooperati-

vas como instrumentos de defensa y acción de los agricultores; que los céntimos, el pequeño interés inmediato, no sean obstáculo para la creación de estructuras sólidas, de un patrimonio operativo del que muchas cosas del sector agrario y de su evolución pueden depender. Para ello es necesaria la comprensión de algunos fenómenos económicos y sociales, y esta comprensión es también imprescindible para aceptar una serie de principios técnicos y empresariales, así como una autolimitación de la libertad individual y nuevas responsabilidades en beneficio colectivo.

En definitiva, integrarse como miembro de una cooperativa no consiste simplemente en adquirir una participación de una empresa; es asumir un ideario y unas convicciones, y actuar en consecuencia.

Todo el sistema cooperativo está basado en la participación directa de los socios, tanto en las actividades que constituyen el objeto social de la entidad como en su gobierno y control. La participación democrática de los socios en la gestión de la agrupación no sólo es un principio cooperativo teórico; constituye una necesidad práctica, ineludible, que se deriva de la especial naturaleza de este tipo de sociedades. Sin participación no hay verdadera cooperativa, pues falta identificación de los socios con el objeto, el espíritu y la vida de la entidad. Y hay que señalar que una «participación» de aceptación rutinaria de decisiones o de colaboración en tanto la entidad vende o compra mejor, no son suficientes por la debilidad que generan.

En consecuencia, es fundamental que todo el proceso constituyente de una cooperativa se realice en base a un verdadero protagonismo de los iniciadores y que éstos establezcan y plasmen en las correspondientes normas sociales los fundamentos y los procedimientos prácticos de participación en la vida societaria y económica de la entidad.

Muchos de los problemas de bastantes agrupaciones derivan de deficiencias en estas cuestiones desde su propio origen. Tal es, por ejemplo, la falta de identificación entre socios-entidad, que se manifiesta en absentismo en las actividades sociales, en «infidelidad» en la entrega de productos, en críticas destructivas fuera de



la agrupación, en conflictos internos, en rechazo a compromisos económicos o en referencia genérica a la cooperativa como si se tratara de algo distinto de los propios socios y de sus intereses.

Aceptada la participación personal de los socios en la gestión de la cooperativa como característica intrínseca de esta fórmula societaria, surge una nueva necesidad derivada: la formación. La propia constitución de una cooperativa —y, por supuesto, su posterior funcionamiento— deben plantearse como hechos formativos. El proceso inicial, entendido como algo más que la preparación de una documentación para obtener un número en el Registro de Cooperativas, debe tener la duración suficiente para que los socios alcancen una madurez básica en relación con la importante tarea que van a emprender; ha de ser un verdadero proceso de formación activa de cooperativistas. La improvisación, las prisas o lo que pudiéramos llamar «paternalismo intelectual» en aras de una pseudoeficacia, limitan las oportunidades de formación de los futuros socios para ser ellos mismos su cooperativa y para saber cómo conducirla de ahí en adelante.

Quienes asuman tareas de promoción de cooperativas deben tener muy en cuenta estas cuestiones. Los servicios de extensión agraria, en cuya experiencia me apoyo, han podido comprobar en su amplia actividad de promoción la validez de estas afirmaciones.

EVOLUCION Y DESARROLLO DE LAS AGRUPACIONES COOPERATIVAS

Superadas las dificultades de la constitución y ya iniciado el funcionamiento normal de la cooperativa, empiezan los verdaderos retos para los agricultores. Ya se cuenta con un instrumento de trabajo, pero ahora hay que lograr que funcione eficazmente para que cumpla sus objetivos, y hay que consolidarlo y desarrollarlo para que pueda seguir haciéndolo —y haciéndolo mejor— indefinidamente, pues, ante los rápidos cambios sociales y económicos, lo que no progresa retrocede.

Van a continuación un conjunto de reflexiones referentes tanto a los aspectos empresariales como a los societarios de una cooperativa en evolución.

La empresa cooperativa, en cuanto alcance determinados volúmenes de actividad, necesita disponer de personal cualificado. En algunas cooperativas no existe un aparato de gestión diferenciado de los propios órganos de gobierno, lo que parece corresponderse con una visión corta y localista del cooperativismo, sin aspiraciones a que éste alcance una posición fuerte dentro del sistema económico. La honradez de gestión es imprescindible, pero no suficiente; hacen falta profesionales expertos e indentificados con el sistema cooperativo. Es necesario dar a este tipo de inversión la mayor importancia, así como a la actualización profesional de tales cuadros.

Es fundamental que las funciones y responsabilidades de los equipos de gerencia y de los órganos de representación y gobierno de la entidad queden perfectamente definidas y sean respetadas por ambas partes. Es

necesario un equilibrio que impida la existencia tanto de tecnoestructuras prepotentes alejadas de las circunstancias de los socios y de los fundamentos cooperativos, como de actuaciones empíricas, carentes de información y sistemática, que frenen iniciativas racionales y de imprescindible ejecución.

La cooperativa debe nacer con dimensión adecuada a sus fines y con vocación de evolución. Lo contrario conduce a una atomización del sector cooperativo en pequeñas empresas —o no tan pequeñas— aisladas y sin perspectivas; atomización que representa un derroche del conjunto de esfuerzos parciales realizados y propicia algo tan inconsecuente como es la autocompetencia comercial, de la que los agentes no cooperativos se benefician con comodidad.

La cooperativa debe crecer, como cualquier empresa. Su expansión podrá derivarse del incremento del número de socios y del ámbito de actuación, pero también del número de actividades cooperativas, del desarrollo de cada una de ellas —incluido, en su caso, el grado de transformación de los productos—, de la penetración comercial alcanzada, de los servicios que se implanten para los socios, etc. Otra forma de crecimiento, a la que por su importancia dedicaremos un apartado especial, es la integración cooperativa en acciones o entidades de orden superior.

Como consecuencia del crecimiento, la cooperativa tendrá que incorporar nuevas tecnologías aplicables a los productos y servicios, y también a la propia administración interna, pues ésta habrá de proporcionar total transparencia a las relaciones económicas socio-entidad. Lógicamente, la cooperativa tendrá que realizar nuevas inversiones y necesitará contar con volúmenes importantes de circulante que le permitan, entre otras cosas, abonar puntualmente anticipos a los socios por los productos o servicios aportados.

Todo ello está directamente relacionado con otros dos nuevos aspectos básicos: la necesidad de disponer de estudios que orienten correctamente las actividades e inversiones a emprender y la necesidad de financiación creciente. Para abordar este segundo aspecto, la entidad y el propio sistema cooperativo tendrán que plantearse soluciones razonables: la propia capitalización interna, sacrificando una parte de los retornos; la captación del ahorro del sector o de los socios, a través de fórmulas también cooperativas; la estudiada utilización de recursos ajenos; etc., asumiendo el cuerpo social los compromisos en cada caso resultantes.

Finalmente, dentro de este repaso a algunas cuestiones importantes de carácter empresarial, es preciso citar la necesidad de las cooperativas de establecer una planificación que oriente el conjunto de sus objetivos, proyectos y actividades, tanto en sus operaciones exteriores como en la adecuación interna a las mismas; esta planificación es el mejor reflejo del dinamismo empresarial, en contra del anquilosamiento. Por la importancia creciente de las cooperativas de comercialización, se alude a dos cuestiones que afectan especialmente a las mismas y que han de estar implícitas en su planificación: el mantenimiento firme del principio de exclusividad socio-entidad, que supone la obli-

gación del socio de canalizar la totalidad de su producción por la cooperativa, y la adecuación de la oferta de la empresa a las exigencias de los mercados.

Esta segunda cuestión conduce necesariamente al establecimiento de sistemas de tipificación de productos y de valoración objetiva de calidades —incluida precocidad, en su caso— en las liquidaciones a los socios. Pero también, y ello representa un cambio más acusado, a desarrollar una verdadera política de orientación de producciones. Dado que los agricultores disponen de los productos en origen, si, además, consiguen ocupar espacios importantes en la distribución, su papel en el sistema económico agrario puede llegar a ser preponderante, con los consiguientes beneficios para las personas y para el sector.

Ahora bien, el sistema cooperativo sólo será realmente sólido si los progresos empresariales se sustentan sobre una paralela evolución de los aspectos societarios. Lo contrario sería como proyectar grandes construcciones con endeble cimentación. Un primer punto es el conocimiento por todos los socios de las normas sociales de la entidad y su riguroso cumplimiento.

La formación permanente es, como anteriormente hemos indicado, el motor del sistema cooperativo; tanto es así, que constituye uno de sus principios o señas de identidad y que incluso se refleja en la estructura económica de la empresa con un fondo específico. La lógica es aplastante: si la cooperativa ha de ser conducida por las personas que la integran, difícilmente podrán hacerlo sin una formación adecuada y creciente.

Esta formación debe derivarse de la participación directa en una vida societaria rica y del desarrollo de actividades específicas dirigidas a los distintos sectores de personas que integran la cooperativa, de acuerdo con las funciones que en la misma desempeñan. Esto es, formación de socios y de sus familias para desarrollar su conciencia cooperativa por el conocimiento de las realidades socioeconómicas en que ellos y la entidad están inmersos y de las exigencias que plantean. Formación de los rectores para un correcto desempeño de su función representativa y directiva y para que obtengan un máximo rendimiento de los equipos profesionales de la empresa. Formación y actualización de éstos para que estén a la altura de los mejores.

Una cooperativa, además de cumplir sus fines específicos debe ser un verdadero centro de convivencia y formación y, como consecuencia, un motor del desarrollo socioeconómico agrario y rural, una plataforma muy válida para alcanzar importantes metas de desarrollo comunitario.

Relacionado con las oportunidades formativas que proporciona la participación y con el dinamismo de la vida societaria, se considera fundamental que el mayor número posible de socios pueda desempeñar puestos de responsabilidad. Ello mediante una ágil y prudente renovación de cargos, —evitando anquilosamiento o creación de poderes inconvenientes—, y enriqueciendo el tejido social de la entidad con órganos de trabajo y consulta, más allá de las prescripciones legales estrictas.

La incorporación de agricultores jóvenes como socios de las cooperativas puede resultar de la mayor importancia, para ellos mismos y para el dinamismo de la vida societaria. Es fundamental una voluntad decidida en este sentido.

Deliberadamente hemos dejado para el final en este somero repaso el tema de la comunicación y participación de los socios en la gestión y control de las cooperativas. Sin democracia práctica difícilmente puede desenvolverse el cooperativismo. «El carácter democrático de una cooperativa se puede juzgar por la densidad de la libre circulación de la información destinada a los asociados y por las ocasiones que tienen de actuar e intervenir en la definición de las grandes líneas de actuación». (A. F. Laidlaw. Las coop. en el año 2000).

Los cooperativistas son socios voluntarios de una entidad asociativa que les permite seguir conduciendo sus asuntos —con las restricciones lógicas que se definen en las reglas de juego—, pero desde la potencia que les proporciona la unión. La cooperativa son ellos, no otra cosa; toda decisión que se adopte por los órganos rectores o de dirección empresarial se legitima en cuanto delegación de su soberanía. En estas condiciones, parece evidente la importancia de la cuestión que tratamos y la gravedad de su incumplimiento, en su caso. Quien aprecia que se decide por él, sin siquiera ser informado, puede dejar de ser un buen socio o, sencillamente, dejar de ser socio.

Las exigencias técnicas y empresariales, que conducen inevitablemente al desarrollo de grandes entidades cooperativas —de amplia base territorial y elevado número de socios— y al tratamiento de los problemas a un nivel que frecuentemente supera la capacidad del agricultor, comportan el riesgo potencial de un distanciamiento entre el socio y los centros de decisión. Es fundamental para estas cooperativas eliminar o reducir al mínimo esa distancia con voluntad e imaginación. Muchas fórmulas y métodos son aplicables: edición de boletines y revistas, notas informativas de campaña, cauces automáticos de aportación de sugerencias, estructuras informales de carácter territorial, representaciones formales por áreas, órganos de trabajo y con-



sulta, juntas preparatorias, actividades formativas varias, jornadas de convivencia, servicios múltiples a la explotación agraria, servicios de promoción social a nivel familiar y comunitario, etc.

LA INTEGRACION COOPERATIVA

Las ventajas de la economía de escala y el propio ideario cooperativo no se agotan a nivel local. Las cooperativas están sometidas a la misma dinámica que el resto de la sociedad y de la economía. El sistema cooperativo tiene que crecer para ocupar espacios a su alcance, y luego para mantenerlos y acrecentarlos.

Un cooperativismo de horizonte simplemente local resuelve en primera instancia problemas graves y urgentes, pero pronto queda atado por sus propias insuficiencias, particularmente en algunas actividades cooperativas, entre las cuales la comercialización agraria puede ser un buen ejemplo. Incluso grandes agrupaciones descubren pronto sus límites, que se ampliarían sólo estrechamente si aumentaran más su volumen económico y el número de sus socios, aparte de que este crecimiento no puede ser indefinido. Es necesario, por tanto, ir sustituyendo la idea de «la cooperativa» como meta por la del «sistema cooperativo», resultante de la integración de las unidades de base, que no obstante mantienen su propia personalidad y estructura.

Esta fórmula permite alcanzar las magnitudes empresariales y de intervención necesarias en el sistema económico, a la vez que mantiene la vinculación y el contacto personal del socio con su entidad de base. Dos condiciones imprescindibles.

El cooperativismo español viene haciendo un gran esfuerzo en esta línea durante los últimos años, y tendrá que seguir haciéndolo, pues, con frecuencia, el individualismo de las agrupaciones puede ser tan estéril como el de las personas y, a veces, más peligroso.

El ingreso de España en la Comunidad Económica Europea constituye un estímulo adicional al proceso de integración cooperativa, al tener que competir nuestros agricultores con entidades cooperativas perfectamente estructuradas desde la base e integradas en poderosas organizaciones —frecuentemente de carácter nacional— que controlan íntegramente o en elevadas cuotas las ventas de los principales productos agrarios y buena parte de las compras, así como una fracción notable y creciente de la industria agroalimentaria. Más de diez millones de agricultores, socios de unas cuarenta mil agrupaciones, en buena parte integradas en un número relativamente pequeño de grandes centrales cooperativas, deben ser motivo serio de reflexión. Y más si se valora su grado de intervención en subsectores clave de los respectivos países, como son por ejemplo: 75 por 100 de la comercialización de leche y derivados en Bélgica, 83 por 100 de las frutas y hortalizas en Holanda, 90 por 100 del jamón de Dinamarca, 100 por 100 de recogida de leche en Irlanda, 79 por 100 de la leche comercializada e industrializada en Alemania y 52 por 100 de los cereales, 70 por 100 de reco-

gida de cereales en Francia y 88 por 100 de la comercialización y transformación de algunas frutas. (Comité General de la Cooperación Agrícola de la C.E.E. COCECA. Las cooperativas agrícolas en la Comunidad Económica Europea 1977-1979).

Varias pueden ser las fórmulas de integración cooperativa: desde la fusión de agrupaciones a la constitución de entidades de segundo o superior grado, desde los conciertos intercooperativos a la simple creación y utilización de determinados servicios especializados. Lo importante es el hecho mismo y su dinámica, que pueda permitir el acceso a niveles de alta vinculación entre entidades incluso habiendo partido de fórmulas y acciones sencillas.

Si bien no se trata de una integración económica o empresarial, parece oportuno hacer alguna alusión en este apartado a las organizaciones —Uniones y Federaciones— con fines de representación, defensa de intereses generales y prestación de servicios a las cooperativas, que configuran el movimiento cooperativo. Con alguna frecuencia, colectivos de agricultores que han contado con asistencia exterior intensa y cualificada en la promoción de una nueva agrupación agraria, perciben una reducción en el apoyo a partir de la constitución de la misma, quizá cuando más la necesitan.

Es tal la diversidad y creciente complejidad de las materias que afectan a las cooperativas, que resulta imposible o muy gravoso para cada entidad ocuparse de todas ellas. El sistema cooperativo puede y debe dar sus propias respuestas a estas necesidades, configurando estructuras de integración no económica que, además de la defensa de los intereses generales de las agrupaciones, les proporcionen servicios varios, como son, por ejemplo: recopilación, tratamiento y distribución de información y documentación; asesorías jurídica, fiscal y laboral; seguridad social; orientación financiera; oficina de proyectos; organización y administración; auditorías y estudios económicos; formación cooperativa; animación sociocultural; etc. Todo un conjunto de oportunidades que las cooperativas pueden poner a su disposición si se lo proponen.

La realidad de la cooperación y la agricultura de grupo españolas nos muestra ejemplos admirables desde el punto de vista empresarial y societario, a la vez que innumerables insuficiencias y deficiencias. El sector agrario y el sector cooperativo tendrán que seguir haciendo un serio esfuerzo de reflexión y acción para utilizar las amplias oportunidades que el asociacionismo en general y el cooperativismo en particular ofrecen como instrumentos de desarrollo socioeconómico de nuestros agricultores, de nuestra agricultura y del mundo rural.

Los poderes públicos habrán de respaldar ese esfuerzo —sin interferirlo ni sustituirlo—, en razón de las circunstancias en que se produce y de la función económica y social que persigue. La propia Constitución Española así lo establece.

Luis Carazo García-Olalla

Jefe de la Sección de Desarrollo de Comunidades del S.E.A.