

# GESTION EMPRESARIAL Y ANALISIS DE LOS ASPECTOS ECONOMICOS EN LAS AGRUPACIONES CANARIAS (\*)

Por  
ENRIQUE BALLESTERO PAREJA (\*\*)

## I. INTRODUCCION. EL AGRICULTOR ANTE UNA ECONOMIA DE MERCADO

¿ ESTÁ preparado el agricultor español para hacer frente a los cambios que se producen en la economía? ¿Qué esfuerzos habrá que acometer para prepararle? Al integrarnos en la Comunidad Económica Europea, lo que ocurrirá previsiblemente a partir de 1986, los agricultores españoles verán abiertas las puertas, progresivamente, a uno de los mercados de productos alimentarios más importantes del mundo, con 320 millones de consumidores, y una alta capacidad de compra *per capita*, a causa del elevado nivel de renta de la población. La agricultura española tiene, por una serie de razones que no podemos exponer aquí, ventajas comparativas para penetrar en este mercado, lo cual redundará seguramente en un aumento de las rentas de nuestros agricultores. Ahora bien, para que la agricultura española pueda aprovechar a fondo estas ventajas, debe avanzar en el aspecto de la comercialización.

---

(\*) Ponencia presentada en las Jornadas de Cooperativismo Agrario celebradas en Madrid del 7 al 10 de mayo de 1985.

(\*\*) Catedrático de Economía de la Empresa.

— Revista de Estudios Agro-Sociales. Núm. 135 (abril-junio 1986).

---

Una política inteligente y decidida de asociacionismo agrario con vistas a la comercialización de los productos, constituye, sin duda, la mejor garantía de éxito, a medio y largo plazo, para los agricultores españoles; sólo esa política puede asegurarles la oportunidad de llegar con sus productos a los mercados europeos, al mismo tiempo que a los mercados peninsulares, de tal modo que el agricultor retenga una parte sustancial del valor añadido correspondiente a sus cosechas. La agricultura europea es ya hoy una agricultura de mercado y cada vez se perfila más intensamente en esta dirección.

Veremos ahora cómo pueden contribuir las cooperativas a abrir caminos a nuestros agricultores dentro de una economía de mercado, en su papel de instrumentos más participativos y sociales que cualesquiera otros para la industrialización y la comercialización de los productos agrarios, tal como ocurre en la mayoría de los países europeos.

## II. LAS COOPERATIVAS AGRARIAS Y EL PROBLEMA DE VENDER BIEN

En una economía desarrollada, es difícil vender bien; y desde luego, no puede venderse bien cualquier cosa (sin preocuparse de las exigencias de la demanda). Por desgracia, existen todavía personas en el mundo rural que no acaban de acostumbrarse a la idea de que la agricultura (lo que llamamos convencionalmente agricultura) constituye sólo una parte de un largo proceso de producción agroalimentaria; un proceso que empieza cuando el agricultor compra los abonos y las semillas; y que termina cuando la cosecha se transforma en unas fábricas o en unos almacenes, se transporta a unos mercados cada vez más lejanos y, por fin, se vende. Este proceso, ya le designemos con el nombre americano de *agrobusiness* o con otro nombre más español (si preferimos traducir los tecnicismos), no se ha inventado ayer, pero podemos creer que es, de algún modo, un fenómeno de nuestros días. Nunca como ahora (con la misma fuerza que ahora) los agricultores que venden sus cosechas en el mercado han visto este espectáculo que les duele, porque no lo pueden comprender del todo: sus cosechas, desde que alguien las compra, son absorbidas por una enorme máquina llena de ruedas, una máquina que aspira, desmenuza,

mezcla, clasifica, distribuye, y que no es precisamente su familiar cosechadora, sino el *mecanismo comercial*.

El mecanismo comercial no es un monstruo, aunque pueda parecer que lo es a un agricultor que lo desconoce por completo. En cualquier caso, se trata de algo necesario para nuestra sociedad de consumo, algo que reclama el consumidor y que resulta imposible de desmontar. El agricultor cultiva la tierra. Recoge unos frutos naturales, no adulterados, no teñidos, con la misma rusticidad que hace miles de años. Pero entonces ocurre lo que él, y sus padres, no hubieran podido imaginar nunca. Los hombres y las mujeres de la ciudad, los niños de la ciudad, quieren otra cosa. No les gusta ya lo natural, sino lo artificioso y lo sofisticado. Se aburren con el yogur blanco y prefieren el yogur color de fresa, anaranjado, vainilla o azul. No tienen las muelas que tenían sus abuelos para masticar el pan, y sólo admiten el pan Bimbo, a la brasa o en galletitas. El cincuenta por ciento de los alimentos que se exhiben en un supermercado de Londres o de Nueva York son papillas de diversos colores y de sabores extraños. A veces, el frasco y los adornos parecen más importantes que el contenido. Se dice que en los países desarrollados, la gente prefiere comer menos cantidad y mejor calidad; ello es cierto, si por mejor calidad entendemos todo aquello que ha sido sometido a una transformación cosmética y se ha alejado de su apariencia original. Se dirá que hay partidarios de comprar alimentos naturales, y quizá haya aumentado su número en Europa, pero son sólo unos cientos de miles entre millones que hacen lo contrario.

Esta situación se vuelve peligrosa para los agricultores. No se trata ya de sus rentas a corto plazo, sino de un fenómeno más temible: al consumirse unos alimentos que se alejan progresivamente del agricultor, la distancia psicológica entre agricultores y consumidores aumenta, y el hombre del campo, que en cierto modo es una figura legendaria, va perdiendo imagen y peso social.

El peligro consiste, pues, en que el agricultor termine convirtiéndose en un hombre desconocido que produce materias primas para la producción de alimentos. Cuando el público ve una película, comenta el trabajo de los actores y del director, la fotografía y hasta puede ocurrir que el guión y los vestuarios, pero ¿quién se acuerda del fabricante de la materia prima con que se hizo la cinta de celuloide? Esta consideración no deja de ser importante, porque el agricultor, volvamos a decirlo, ha sido y es una figura

---

popular, y todo lo que signifique perder popularidad a los ojos de la gente, le afectará de modo negativo más pronto o más tarde.

Si pasamos a los efectos estrictamente económicos, podría pensarse que la sofisticación creciente de los alimentos favorece las reivindicaciones de los agricultores en política de precios, ya que disminuye la importancia relativa de los precios agrarios en la cesta de la compra. Cuanto más sofisticadas sean las galletas o los *cakes*, es evidente que el precio del trigo representará menos en el coste total del producto. Pero el realismo nos dice que las empresas transformadoras tratarán, como es natural, de economizar costes en todas las partidas, las grandes y las pequeñas, para competir en el mercado. El consumidor medio se queja cuando suben los precios de los alimentos. Es verdad que el agricultor dice: «Los precios agrarios influyen en la cesta de la compra menos que la sofisticación industrial. Yo no tengo la culpa de esa sofisticación». Pero el consumidor, a su vez, replica: «Yo tampoco tengo la culpa de que los alimentos se fabriquen sofisticados; yo entro en un supermercado y sólo puedo comprar los artículos que hay allí. Carezco de otra alternativa». Por tanto, ni el problema de los agricultores ni el problema de los consumidores se resuelve con la polémica entre las dos partes; y la razón es que, detrás de sus respectivos planteamientos, existe una cuestión muy compleja de sociología del consumo.

¿Qué puede hacer entonces el agricultor para defender sus intereses? A nuestro modo de ver, pasar de una estrategia puramente defensiva (el lloro, la queja ante una sociedad insensible que, en el fondo, está poco dispuesta a escuchar los lamentos de nadie), a otra estrategia mucho más activa en el mundo económico. El agricultor europeo, y no olvidemos que España es un país de Europa con todas sus consecuencias, ha desarrollado la cooperativa como un instrumento en esta dirección. No cabe duda que la cooperativa cumple un papel pedagógico importante en la modernización del agricultor. Le ayuda a incorporarse a una economía evolucionada, que exige del agricultor unos cambios y adaptaciones profundos, como acabamos de ver a propósito de la industria agroalimentaria.

---

### III. LOS INTERESES DE NUESTRA AGRICULTURA EXIGEN QUE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS SEAN UNAS AUTENTICAS EMPRESAS

¿Cuáles son los intereses de un agricultor medio que entra a formar parte de una cooperativa? La respuesta es sencilla: el agricultor quiere que sus costos de producción disminuyan, a fin de que su explotación se vuelva más rentable; quiere también descargarse del pesado paquete de vender su cosecha, ya que sabe que vendiendo aisladamente, obtendrá peores condiciones de precio que si se asocia con otros agricultores para la venta en común. Por otra parte, comprende las dificultades que tiene siempre la comercialización de los productos agrarios, para quien no conoce en profundidad los canales comerciales y la marcha de los mercados.

Mientras los agricultores pueden mantener su independencia económica y vivir con una cierta holgura no son partidarios de formar una cooperativa o tardan largo tiempo en tomar esa decisión. Un proyecto así significa para ellos una aventura; tropieza desde el primer momento con su conservadurismo, su individualismo y su desconfianza (muchas veces justificada a la vista de otros proyectos similares que fracasaron). Pero en las épocas de crisis agrarias (y más aún, cuando la economía del agricultor tradicional se deteriora irreversiblemente), la idea de formar una cooperativa se acepta como una tabla de salvación. Las numerosas bodegas cooperativas que existen en España pueden servir de ejemplo. Los cambios de técnica favorecieron la producción a escala y llevaron a la crisis a casi todas las bodegas familiares en manos de pequeños viticultores; entonces, en las localidades productoras de vino comenzó a haber ambiente para la bodega cooperativa. Seguramente, este comportamiento no es exclusivo de la agricultura, sino que responde a una regla ampliamente extendida; recordemos que Rochdale (la primera cooperativa de consumo) surgió de una crisis en la Inglaterra de 1840.

Una vez que las cooperativas agrarias se introducen y van ganando la confianza de los agricultores, no se observa en general un fenómeno de cansancio que las haga perder socios, aunque las condiciones de crisis hayan desaparecido. Tenemos aquí una diferencia notable entre cooperativas agrarias y cooperativas de consumo, ya que estas últimas suelen sufrir retrocesos por cansancio de los socios, cuando se eleva el nivel de vida de la población. Del

---

mismo modo, las pequeñas cooperativas de trabajo asociado, que aumentan rápidamente en épocas de paro, pueden disminuir casi a la misma velocidad en épocas de auge, cuando los trabajadores encuentran mejores empleos en la empresa capitalista. Pero las cooperativas agrarias fracasan más por causas internas (mala gestión) que por causas externas, ligadas a la prosperidad de la agricultura. Desde luego, hay que hacer algunas matizaciones. Así, por ejemplo, al crecer la demanda de productos agrarios, crece también la competencia entre las empresas compradoras; entonces, la cooperativa se enfrenta con el problema de los socios que venden sus cosechas fuera de la sociedad, atraídos por los precios o por las ventajosas condiciones de pago que les ofrecen otras firmas. Algunas cooperativas no resisten el golpe; sin embargo, cuando están organizadas con criterios empresariales y pueden operar libremente en el mercado (comprando y vendiendo a cualquier persona, sea socio o no), las cooperativas agrarias son capaces de competir; no parece que tengan *handicaps* estructurales que les coloquen en una situación de inferioridad.

Cuando una gran cooperativa agraria se consolida, tiene muchas posibilidades para influir sobre el desarrollo de la agricultura en su área; seguramente, más posibilidades que cualquier otra empresa no cooperativa de características similares. Ello se debe a su estrecha conexión con los agricultores-socios y a relaciones de liderazgo; una cooperativa donde se agrupan buena parte de los agricultores de un pueblo es una fuerza local (si ha adquirido solvencia y prestigio); cualquier proyecto que se proponga para desarrollar la agricultura del área, ya sea para elaborar un vino de calidad, introducir un nuevo cultivo, etc., será probablemente aceptado por los agricultores, suponiendo que se trate de un proyecto a su alcance y lleno de sentido común. Al llegar a su fase de madurez, la cooperativa se encuentra así en una posición excelente para comunicar a los agricultores un impulso empresarial (modernización, innovación); y hará tanto mejor este papel si se comporta, no con la mentalidad defensiva que caracteriza su fase inicial (la cooperativa nacida de la crisis), sino con una mentalidad agresiva de empresa.

En otras palabras, esto significa que las cooperativas agrarias deben funcionar como auténticas empresas, con objetivos y técnicas auténticamente empresariales, para salir airoso del desafío que supone el desarrollo de la agricultura y el acceso a los nuevos mercados.

---

Las cooperativas han crecido espectacularmente, tanto en número como en actividad. Se adaptan mejor que las sociedades mercantiles tradicionales al espíritu de asociación que existe de modo latente en amplios grupos, como los pequeños agricultores, tanto en países desarrollados como deprimidos. Hasta que surge el movimiento cooperativo, estos grupos no habían encontrado una fórmula de asociación económica a su medida. La sociedad anónima era demasiado impersonal y deshumanizada; los pequeños agricultores no hubieran comprendido fácilmente la desigualdad de derechos políticos entre los accionistas fuertes y débiles, contra el principio democrático de «un hombre, un voto». Otros tipos de antiguas sociedades mercantiles no podían resucitar con esperanzas de éxito, para agrupar, por ejemplo, a doscientos o trescientos agricultores, ya que históricamente habían sido empresas con un pequeño número de socios en los sectores de la industria y del comercio familiar. Por el contrario, las cooperativas atraían a los agricultores y a otros estratos «marginados» de la población. El lado práctico del cooperativismo, más bien que los principios doctrinales, fue comprendido a nivel popular y ganó sucesivamente adeptos.

Dos razones principales lo justificaban. En primer lugar, las cooperativas ofrecían una buena imagen, como sociedades destinadas específicamente a un sector: las cooperativas agrarias eran sólo para los agricultores; las cooperativas de consumo, para los consumidores; etc. Este detalle tiene importancia, aunque nos parezca insignificante si olvidamos algunos elementos de sociología. Los grupos agrarios (igual que los consumidores, y otros colectivos) confían más en un tipo de sociedades diseñada únicamente para ellos; es decir, en una sociedad que, de alguna manera, sea la «suya», frente a las demás o aparte de las demás. En segundo lugar, las cooperativas tenían más poder de convocatoria que sus rivales potenciales (en los sectores a que nos referimos) porque se identificaban con la defensa de unos intereses comunitarios, practicaban la democracia (un socio, un voto) y contaban frecuentemente con líderes de grupo, capaces de explicar su proyecto a una comunidad y de inspirar confianza.

Como las cooperativas son unas unidades de producción (en el sentido económico general de este término) que tienen que moverse necesariamente dentro del modelo empresa-mercado, no pueden operar de otra forma que como empresas guiadas por ob-

---

jetivos racionales: el beneficio empresarial, la estabilidad de la sociedad y el control del riesgo.

Las cooperativas contribuyen así decisivamente a dinamizar unos grupos sociales que pueden quedarse al margen del desarrollo económico, con todo lo que ello supone de conflictivo para un país. A través de las cooperativas, no sólo se pasa del individualismo al espíritu de asociación, sino que se pasa también en muchos casos, a una mentalidad de empresa más o menos agresiva, favorable a los cambios tecnológicos, a la administración ordenada de los recursos comunes y al ensayo de nuevos procedimientos para conseguir las ganancias que corresponden legítimamente a todo productor. Esto último es importantísimo, porque marca la diferencia entre los antiguos hidalgos, que creían que las ganancias empresariales eran deshonrosas, y los empresarios modernos que, precisamente por su objetivo de ganancia, impulsan la riqueza y el bienestar social.

#### IV. PARA QUE LAS COOPERATIVAS AYUDEN EFICAZMENTE A LOS AGRICULTORES NECESITAN UNA BUENA GESTION

La unión hace la fuerza, si hay una cabeza que dirija con acierto. Pero cuando se trata de una empresa, uno de los principales aspectos de la dirección es la gestión. Gestionar una cooperativa es administrarla con arreglo a un método racional, práctico y justo. Pero al mismo tiempo, gestionar bien una cooperativa es dotarla de una política valiente e innovadora.

Vamos a examinar lo que acabamos de decir con un cierto detalle.

Ante todo, la gestión significa huir de improvisaciones y adoptar un método de trabajo. Esta afirmación parece elemental; sin embargo conviene recordarla, ya que en general los españoles han pecado hasta ahora de improvisadores en muchas de las tareas que realizan. El método lleva siempre aparejada una planificación; hay que planear con cuidado lo que se pretende hacer, de acuerdo con los objetivos fijados; la planificación lleva consigo la puesta a punto de un calendario, a fin de que cada uno de los trabajos previstos se realice en una fecha también prevista, evitando retrasos que perjudican frecuentemente la marcha del proceso.

---

La gestión debe ser, además, racional y práctica a la vez. Una gestión racional implica dejar de lado cualquier decisión que se tome movida por afectos personales, por intuiciones no justificadas y por prejuicios. La realidad no es como queremos que sea, sino como efectivamente es. Los cerebros directores de la cooperativa deben tener una visión objetiva de los problemas que preocupan a la sociedad, y buscar soluciones viables, al margen de posiciones sentimentales o caprichosas. Pero no basta con esto, sino que además, los cerebros directores, como personas responsables, deben comunicar ese mismo espíritu de objetividad a los socios, para que comprendan cuáles son sus verdaderos intereses. El Consejo Rector, incluyendo a los gerentes, debe desempeñar un papel a menudo pedagógico, para conseguir que los socios asuman los proyectos de mejora en la gestión de la empresa.

La gestión es práctica cuando se basa en el sentido común y en la buena información. La actividad comercial, tanto más en el campo de los productos agrarios, requiere manejar toda una serie de datos que cambian, o pueden cambiar, de día en día; hay que enterarse con todo detalle del movimiento de precios y mercados, para decidir de un modo ágil y seguro la estrategia de venta que más convenga en cada momento. Los encargados de la gestión tienen que ser, pues, personas muy activas, capaces de recoger rápidamente las noticias que interesan; personas dispuestas a viajar cuando así lo aconsejen las circunstancias, etc.

La gestión es justa cuando no perjudica los legítimos intereses de ciertos grupos de cooperativistas, para favorecer los intereses de otros grupos. Sin embargo, hay que huir aquí de un exagerado o incluso (diríamos) deformante espíritu de justicia, según el cual cualquier pequeño sesgo a favor de un colectivo de socios, aunque no sea intencionado y se deba más bien a las circunstancias, es rechazable y provoca conflictos. La justicia, referida a la gestión de cooperativas, consiste sobre todo en tratar de beneficiar al conjunto de los socios, aunque inevitablemente no se les beneficie a todos exactamente por igual. Este es el lado práctico de una gestión justa, que los agricultores no deben desconocer nunca si quieren que su cooperativa progrese. Hay que procurar que los agricultores comprendan este espíritu pragmático de lo justo y de lo injusto en provecho de sus intereses. Es recomendable que los socios apliquen, en sus relaciones mutuas y con la sociedad, el principio de «más vale ganar que perder, aunque otros agricultores ganen más que nosotros».

---

Las condiciones que acabamos de señalar para la gestión cooperativa (método racional, práctico y justo) son necesarias pero no suficientes. En todo caso, estas condiciones configuran al buen administrador, que no es exactamente lo mismo que el buen gestor. Los directores de una cooperativa tienen que ser unos honrados y eficaces administradores, pero también unos gestores en el sentido empresarial de la palabra. Para ello, han de dar pruebas de un cierto espíritu de innovación. El empresario se distingue, entre otras cualidades, por su despegue de la rutina, por su estrategia de cambio, a fin de no repetir mecánicamente lo que siempre se ha hecho, sino buscar nuevas oportunidades para aumentar los beneficios de la empresa; en este caso, los beneficios de la cooperativa agraria y de los agricultores que la integran. El gerente de una cooperativa debe dedicar una parte de su tiempo a observar los cambios que se producen en otras empresas de la misma actividad, tanto en España como en el extranjero; debe reflexionar sobre estos cambios, ponderarlos, investigar hasta qué punto han tenido éxito y hasta qué punto pueden adaptarse con facilidad a la cooperativa que dirige. Por ejemplo, habrá que enterarse si existen, en ciertos mercados, semillas selectas que puedan proporcionar unas cosechas más abundantes y de mejor calidad a los agricultores cooperativistas; habrá que tomar contacto con diversos mercados, para saber si es posible concertar operaciones regulares de suministro de una determinada cosecha producida en la comarca, o bien, qué cambios habrá que efectuar en los cultivos de esa comarca, para que las cosechas tengan una mejor salida comercial.

La imagen perfecta de un gerente es la de un hombre o la de una mujer, con espíritu de organización, incansablemente activo y capaz de comunicar su actividad a los demás, siempre pegado al teléfono, siempre sumergido en reuniones de trabajo, con mil ojos para que no se le escape un detalle de lo que ocurre a su alrededor; una persona que aprovecha los viajes para descubrir nuevas ideas y para copiarlas, si fuera aconsejable, en la cooperativa que dirige; una persona que sabe distinguir por instinto y por razonamiento, lo que es práctico y lo que no lo es, lo que resultará probablemente rentable para su empresa y lo que resultará poco rentable. Por si esto fuera poco, un gerente debe tener una especie de voluntad de hierro a la hora de llevar a efecto las decisiones, pero al mismo tiempo, habilidad y tacto para implantarlas sin roces y conflictos inútiles.

## V. UN DECALOGO PARA LA GESTION

### *Primero*

Un buen gerente es la mejor inversión, pero cara. Una pequeña cooperativa no puede pagar un buen gerente; varias unidas, sí pueden.

### *Segundo*

El capital de una cooperativa son sus socios; la cooperativa se empieza a descapitalizar cuando sus socios están descontentos.

### *Tercero*

La contabilidad es como la memoria de una empresa; una cooperativa con una mala contabilidad, tendrá tan mala cabeza como un desmemoriado.

### *Cuarto*

Gastos fijos. ¡Cuidado! Si algunos socios se marchan, cuantos menos socios queden, más tendrá cada uno que pagar.

### *Quinto*

Se equivoca la cooperativa que escucha los cantos de sirena de los créditos oficiales baratos para construir edificios inútiles y caros.

### *Sexto*

Señor gerente: no se queje usted de que los socios entreguen en la cooperativa los productos de peor calidad y vendan en el mercado los de mejor calidad. ¿Ha fijado usted unos precios que paguen la buena calidad como ella se merece?

### *Séptimo*

En esta cooperativa no se tira el dinero. Perfecto. Pero se trabaja a altos costos y no es rentable. ¿Por qué? Porque hay so-

---

cios que venden fuera. Bien, entonces, que la cooperativa compre también fuera. Lo prohíbe la ley. Bien, entonces, cambiemos la ley.

#### *Octavo*

Mejores precios para los socios, ése es un magnífico lema. Pero entonces, que los socios aporten más capital, si queremos que la cooperativa no se descapitalice.

#### *Noveno*

No van mal las cosas cuando todos los cooperativistas ganan, aunque algunos ganen más que otros.

#### *Décimo*

Para que los agricultores confíen en la cooperativa, hay que explicarles la gestión; el primer día, con palabras, y el segundo día, con hechos.

### **VI. UNA NORMA: CUANDO EL MERCADO EXIGE CALIDAD, LA COOPERATIVA AGRARIA DEBE FIJAR UNOS PRECIOS QUE ESTIMULEN LA CALIDAD**

Ya lo hemos dicho antes, pero debemos repetirlo ahora. En los países donde todavía hay años de hambre, o lo que es aún peor, un hambre y un subdesarrollo crónicos, todos los alimentos pueden venderse sin obstáculos, cualquiera que sea su calidad; incluso, ocurre que no existen diferencias apreciables de precio entre unas calidades y otras. Sin embargo, éste no es el caso de los países europeos, donde la abundancia de alimentos lleva a que el mercado seleccione los de calidad superior, que pueden venderse a precios remuneradores, mientras que los de calidad inferior apenas encuentran compradores y hay que destinarlos con frecuencia a fines industriales, sin que el agricultor tenga posibilidad de obtener un precio suficiente por ellos. De ahí, la conveniencia de que las cooperativas españolas estimulen la producción de calidad en

---

los alimentos; ésta es una estrategia inteligente si nos proponemos conseguir, de verdad, que las explotaciones agrarias sean rentables.

#### VII. PARA ECONOMIZAR COSTOS, LAS COOPERATIVAS AGRARIAS NECESITAN LIBERTAD EN LAS OPERACIONES CON TERCEROS

A menudo, no se comprende bien la importancia que tiene la libertad de operaciones con terceros para la buena marcha de las cooperativas agrarias. Se comete, a veces, el error de creer que las operaciones con terceros son impropias de una cooperativa y que por eso, deben ser prohibidas por la ley. Pero en realidad, una cooperativa agraria que quiere reducir sus costos de producción, necesita comprar productos en el mercado, con el fin de incrementar el nivel de utilización de los equipos o, por lo menos, con el fin de mantenerlos a un nivel rentable de ocupación, cuando los socios no entregan las cosechas previstas en los almacenes de la sociedad, o bien cuando algunos socios abandonan la cooperativa. Sabemos que en estas circunstancias, los costos fijos pesan cada vez más sobre la cooperativa, ya que dichos costos son más elevados por *unidad de producto* cuando los socios disminuyen su nivel de actividad, entregando menos cosecha. Este fenómeno no depende sólo de las variantes climatológicas, sino también de condicionantes económicos y sociales, que pueden ahogar a la cooperativa, ya que un aumento de los costos por unidad de producto significa una pérdida de competitividad en el mercado.

#### VIII. CONVIENE QUE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS ESTEN DIRIGIDAS POR TECNICOS CAPACITADOS, CON UN CONOCIMIENTO PRACTICO DE LA GESTION

Vivimos en un mundo de la técnica; la intuición, el buen sentido de los directores de una cooperativa, no basta para realizar una labor eficiente, si estas condiciones naturales no van acompañadas de una preparación y de unos conocimientos especializa-

---

dos. El objetivo de lograr en España unas cooperativas agrarias que puedan competir con ventaja y asumir el papel que se espera de ellas como instrumentos para elevar el nivel de vida de nuestros agricultores, sólo será posible en la medida que estas sociedades adquieran una técnica y se gestionen con arreglo a unos métodos modernos.

#### R E S U M E N

Para que los agricultores españoles puedan extraer los máximos beneficios de la integración de España en la C.E.E., se impone un avance en las técnicas de comercialización de sus productos. Una política inteligente del asociacionismo agrario en esta actividad será garantía de éxito. De ahí que las cooperativas deben de funcionar como auténticas empresas con objetivos y métodos de unidades protagonistas en una economía de mercado.

Esta dinámica exige una profesionalizada gestión cuyas virtualidades analiza el autor en todos sus extremos: método, racionalidad, sentido práctico y cierto espíritu de innovación. A lo largo del trabajo se van precisando estos perfiles, el retrato robot del gerente ideal, pieza clave que dinamice la actividad cooperativa. En definitiva, que haga viable esta empresa singular en un mercado regido por las reglas de la competencia.

#### R E S U M E

Si les agriculteurs espagnols veulent tirer un profit maximum de l'intégration de leur pays à la CEE, ils doivent inmanquablement envisager un progrès de leurs techniques de commercialisation de leurs produits. Une politique intelligente de l'associationnisme agraire dans ce domaine est une garantie de succès. C'est la raison pour laquelle les coopératives doivent fonctionner comme de véritables entreprises ayant des objectifs et des méthodes d'unité jouant un rôle de première importance dans une économie de marché.

Cette dynamique demande une gestion professionnalisée dont le potentiel fait l'objet d'une étude exhaustive de la part de l'auteur: méthode, rationalité, sens pratique et un certain esprit innovateur. Tout au long du travail se précisent ces traits, le portrait-robot du gérant idéal, pièce-clé de la stimulation de l'activité coopérative, capable, en définitive, de rendre viable cette entreprise singulière sur un marché régi par les règles de la concurrence.

#### S U M M A R Y

In order for Spanish farmers to benefit as fully as possible from Spanish membership of the EEC, advances must be made in the marketing techniques

used for farm produce. A well thought-out policy based on agrarian associations would guarantee their success in this field. Thus, co-operatives should operate like businesses, with the same sorts of goals and methods as any enterprise within a market economy.

This dynamic requires professional management, whose potentials are analysed by the author, in all the different aspects: method, rationale, practical common-sense and a certain innovatory spirit. The paper defines these and gives a «photo montage» of the ideal manager, the dynamic key to co-operative activities. In brief, it describes what makes this unique enterprise feasible within a market ruled by laws of competition.

---