

## COOPERATIVISMO AGRARIO EN GALICIA\*

Antonio CAMPOS BEIRO

Faise unha síntese, caracterización e proposta de programa sobre o cooperativismo agrario galego. 1. *O movemento cooperativo*; 1.1. Antecedentes históricos; 1.2. Evolución lexislativa; 1.3. Funcións da cooperación; 1.3.1. comercialización da produción. leite. carne. 1.3.2. Abastecemento de produtos; 1.3.3. Prestación de servizos; 1.4. Outras cooperativas; 1.5. Canles de participación e representación; 1.6. Formación dos socios. 2. *Análise das causas do fracaso das agrupacións cooperativas*; 2.1. Causas xenéricas do fracaso; 2.1.1. Derivadas do marco xurídico; 2.1.2. Derivadas do financiamento; 2.1.3. Derivadas da dimensión da entidade; 2.1.4. Derivadas das deficiencias formativas; 2.1.5. Derivadas das deficiencias de formación e asistencia técnicas; 2.1.6. Derivadas da xestión empresarial; 2.1.7. Derivadas da organización societaria. 3 *Situación do cooperativismo agrario en Galicia*; 3.1. Introducción; 3.2. Situación actual; 3.3. Bases para a elaboración dun programa de cooperación; 3.4. A cooperativa a través das entidades existentes; 3.5. A cooperativa en novas actividades e áreas xeográficas. 4. *Conclusiones*.

### 1.- O MOVEMENTO COOPERATIVO

#### 1.1.- ANTECEDENTES HISTORICOS

Enténdese por “movemento cooperativo” o fenómeno social acaecido en Europa a mediados do século XIX, nado como medio de defensa dos pequenos produtores (agricultores, artesáns, obreiros) fronte ó capitalismo industrial. Está baseado nos “principios cooperativos” establecidos polos teceláns de Rochdale no ano 1844 e adaptados á realidade actual pola A.C.I. no congreso de Viena o ano 1966.

Sen embargo, principalmente no sector agrario, tanto en Galicia coma no resto de España, danse moito antes interesantes modelos de cooperación informal que convén ter en conta para enxuciar-la situación actual, ben porque algúns deles aínda subsisten en estado primitivo ou arroupados por novas fórmulas, ou ben porque supuxeron na poboación agraria o desenvolvemento de certos hábitos de conducta e de valores culturais que poden condiciona-lo desenvolvemento actual do movemento cooperativo agrario.

As manifestacións máis relevantes destas fórmulas tradicionais de cooperación que subsisten desde a antigüidade son: a axuda mútua na realización de tarefas, arranxo e conservación de camiños, uso en común de bens de propiedade comunal, muñíos comunais, mutuas gandeiras, regas comunitarias e outras moitas. Este colectivismo agrario tradicional coexistindo coa explotación familiar, era a forma máis xeneralizada de cooperación ata a chegada do liberalismo económico; a propiedade comunal era a base ma-

---

\* Recibido en Abril de 1989.

terial deste colectivismo, que aínda mantén unha relativa importancia en Galicia e boa parte do norte de España, sobre todo nas zonas de montaña.

## 1.2.- EVOLUCION LEXISLATIVA

A Lei de Sindicatos Agrícolas de 1906 tiña máis carácter cooperativo que sindical, e aínda que non fixaba un réxime cooperativo propio é considerada en xeral como a primeira Lei cooperativa. Aproveitando a súa cobertura xurídica, as organizacións cooperativas buscaban un alivio, baixo a forma dos “sindicatos católicos”, para a grave situación pola que atravesaba o pequeno agricultor. A súa implantación en Galicia coincide co predominio da pequena e mediana propiedade, aínda que a súa importancia comenza-se a decaer a partir do ano 1924.

A Lei Xeral de Cooperativas de 1931 é a primeira que contempla de forma global e sistemática o feito cooperativo, acadando un elevado nivel técnico e gardando fidelidade ós “principios cooperativos”; foi promulgada recén instaurada a 2.<sup>a</sup> República. Durante esta época fanse varios intentos de reforma agraria, concebida principalmente como unha redistribución da propiedade nas rexións latifundistas. Tamén contempla a creación de empresas cooperativas en substitución dos latifundios expropiados, contendo normas para o fomento da cooperación entre os novos propietarios.

En 1938, en plena Guerra Civil, promúlgase na zona nacionalista, con carácter provisorio, a Lei de Cooperación do 27 de outubro, en substitución da de 1931.

En 1940, o 26 de xaneiro, aparece a Lei de Unidade Sindical, que deroga á de Cooperación de 1938, excluindo as cooperativas do seu ámbito de aplicación.

En 1942 promúlgase a nova Lei de Cooperación do 2 de xaneiro e o Decreto do 11 de novembro de 1943 aproba o seu regulamento de aplicación. Con esta Lei mantense o esquema sobre o funcionamento e a estrutura da cooperación, pero queda distorsionada polas seguintes causas:

a) O movemento cooperativo queda integrado na Organización Sindical, configura-da polo sindicato vertical único.

b) Toda cooperativa, desde a súa creación, queda encadrada obrigatoriamente na correspondente Unión Provincial da súa clase.

c) As Unións de cooperativas non tiñan Asembleas Xerais e as persoas que ocupaban os cargos das súas “Xuntas Rectoras” eran nomeadas pola Organización sindical.

d) Non contemplaba a posibilidade de existencia de cooperativas de segundo e ulterior grao, desenvolvéndose as actividades económicas intercooperativas a través das Unións.

e) A Organización Sindical tiña a posibilidade de veto dos acordos tomados pola Asemblea Xeral ou a Xunta Rectora das cooperativas de primeiro grao, así como de reiteira-las persoas elixidas pola Asemblea Xeral para os cargos da Xunta Rectora.

En 1971, a Lei Sindical do 16 de febreiro atribúelle á Organización Sindical a facultade de estímulo e desenvolvemento do movemento cooperativo, e, neste mesmo ano, o

Decreto do 13 de agosto aproba un novo regulamento de aplicación da Lei de 1942, mellorando a democracia participativa e a posibilidade do desenvolvemento empresarial.

No ano 1974, o 19 de decembro, promúlgase unha nova Lei de Cooperativas, pero ata o ano 1978, en que o 16 de novembro se aproba o seu regulamento, non tivo a penas posibilidades de aplicación. Esta última lexislación supuxo un paso importante no perfeccionamento legal cooperativo e estivo en vigor ata o 8 de abril de 1987, data en que aparece na nova Lei que tentaremos comentar.

A Constitución Española aprobada no referendun do 6 de decembro de 1978, no seu artigo 129.2, establece: “Os poderes públicos fomentarán, mediante unha lexislación axeitada, as sociedades cooperativas”. En cumprimento deste mandato constitucional apróbase a Lei 3/1987, Xeral de Cooperativas, que ten como máis destacadas as seguintes características:

1) De acordo coa estrutura do Estado Español e a súa organización en Autonomías, o primeiro que hai que ter en conta é que as competencias de cada unha delas varían segundo os correspondentes Estatutos, de modo que Cataluña, Euskadi, País Valenciano e Andalucía teñen competencias plenas en materia de lexislación cooperativa, podendo polo tanto promulgar-las súas propias leis. Pola contra, Galicia e outras comunidades só teñen competencia para desenvolver-la Lei do Estado, e hai outras comunidades que non teñen ningunha competencia nesa materia. Esta situación supón unha gran complexidade, de tal modo que nas autonomías con competencias plenas esta Lei só ten aplicación con carácter supletorio, e máis no caso das cooperativas que teñan un ámbito superior ó autonómico. En Galicia é de plena aplicación, pero o Parlamento autonómico pode desenvolverla mediante regulamento. Pola contra, nas que non teñen competencias é de plena aplicación.

Todo isto supón que ó mesmo que ten que cumprir-las condicións de “Lei marco”, para evita-lo retraso na súa aplicación, ten que ser regulamentista, e polo tanto, moi estensa.

### **1.3.- FUNCIONES DA COOPERACION**

As principais funcións ás que está chamada hoxe a cooperación, ademais das de produción, poderíanse resumir así:

- 1.- Comercialización da produción.
- 2.- Abastecemento cos produtos.
- 3.- Prestación de servizos.

#### **1.3.1.- COMERCIALIZACION DA PRODUCCION**

Producir vale por un, vender vale por dez.

É importante producir moito e producir barato, pero moito máis importante é obter uns bos prezos do produto no mercado.

Si, trátase de analiza-la gandería de leite, e loxicamente cando se fala da comercialización e industrialización do leite e da carne para conseguir un maior valor engadido das ditas producións hai que ter en conta:

### **I) Leite.**

Parece claro que a razón que impulsa ós gandeiros a se asociaren en cooperativas para a comercialización e industrialización dos produtos non é outra que ter acceso ó beneficio que xera toda transformación industrial, que se non é mediante a unión cooperativa resulta imposible de alcanzar. Se a isto lle engadímolo previsible (xa iniciado) desenvolvemento de cooperativas e asociacións de consumidores, chegaremos á situación dje leva-los produtos de primeira necesidade directamente de produtor a consumidor. Inicialmente, a maior parte das cooperativas existentes só acadan a venda en común a través das industrias existentes, conseguindo un abaratamento da recollida e maior capacidade de negociación.

### **II) Carne**

A tendencia cara á especificación na agricultura de hoxe fai pensar en que unha explotación debe dedicarse única e exclusivamente a unha especulación, carne ou leite. Agora ben, se temos leite imos producir tenreiros, e se a explotación familiar non os recría van a cebadeiros privados e, o que é máis grave, moitas veces a mans do capital e case sempre fóra das zonas de produción (Castela, Cataluña, Aragón, Levante...).

Unha solución a este dobre problema (especialización da produción e marcha dos cuxos) pode vir pola vía do cebadeiro comunitario de tenreiros, onde se recríen xuntos ata os 3-4 meses machos e femias de tódolos socios e despois os becerros vaian a ceba e as becerras a unha recría para reposición. Pola experiencia existente semella que o número aceptable para a posta en marcha da unidade se ceba deste tipo sería o resultado de que os socios aportasen aproximadamente as crías de 1.000 vacas (sobre isto hai experiencia).

Se este sistema se desenvolvese dunha maneira eficaz, o paso seguinte sería a posta en marcha dun matadoiro industrial e frigorífico, que elaborase a produción dos cebadeiros comunitarios (non coñecemos ningunha experiencia deste tipo).

## **1.3.2.- ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS**

Os servicios máis importantes en canto a abastecemento son dous:

- 1.- Pensos concentrados (fabricación, distribución, etc.).
- 2.- Almacén (fertilizantes, sementes, apeiros e repostos, insecticidas, combustibles, etc.).

### **Pensos concentrados:**

A elaboración de pensos concentrados nas cooperativas de produtores é un paso impor-

tante, xa que o propio conductor é o que controla a calidade da alimentación do seu gando, evitando a dependencia das empresas alleas. Por outra banda, a posibilidade de poñerse en contacto con cooperativas para a adquisición de materias primas (orxo, alfalfa, millo, veza, etc.) ofrece grandes posibilidades para o movemento cooperativo neste abastecemento.

#### **Almacén:**

En canto ó almacén, a maior vantaxe que se pode obter é un prezo máis baixo por volume de compra, pois pensar en montar unha cooperativa que fabrique fertilizantes compostos ou toda unha cadea de produción de sementes de alta selección semella unha solución moi difícil e distante polo momento; pode ser interesante unha central de compras con instalacións para a mestura de abonos simples.

### **1.3.3.- PRESTACION DE SERVICIOS**

As posibilidades deste campo si que poderíamos asegurar que son ilimitadas:

- Control leiteiro.
- Inseminación artificial.
- Selección, recría e reposición de femias nais.
- Parque de maquinaria pesada.
- E un longo etcétera.

### **1.4.- OUTRAS COOPERATIVAS**

Ata o de agora estivémonos referindo case exclusivamente á problemática das explotacións gandeiras, por serem as máis abundantes en toda a rexión, pero non debemos esquecer que, principalmente na comercialización, no abastecemento de materias primas e na prestación de servicios, aínda que con menos posibilidades na produción e na aplicación, o sistema cooperativo podería ser igualmente válido, con distintos matices, para as explotacións vitivinícolas, gandería sen terra, forestal e calquera outro tipo de producións que nunha área determinada acadasen o suficiente volume de produción como para poderen crear unhas estruturas empresariais rendosas.

Outro campo importante sería a creación e potenciación, nas propias cooperativas, de seccións de aforro e crédito, que poderían concentra-la oferta do aforro e facilita-lo financiamento, tanto das propias cooperativas coma das explotacións dos seus socios, integrándose a outros niveis en cooperativas de crédito.

### **1.5. CANLES DE PARTICIPACION E REPRESENTACION**

Parece que é a cooperación o sistema idóneo para un desenvolvemento profundo, rápido e equilibrado do sector agrícola-gandeiro-forestal de Galicia. Agora ben, a coopera-

ción non é só un camiño para conseguir un desenvolvemento económico, senón que debe ser tamén unha canle de formación, educación e participación co produtor, rexendo os destinos da súa cooperativa e, en definitiva, da súa propia empresa.

De que se poña todo o empeño posible en que esa participación sexa efectiva e á vez non lle reste eficacia á empresa-cooperativa, que debe contar cos mesmos resortes de axilidade e agresividade para competir nun sistema capitalista coas empresas dese signo; de que se consiga conxugar plenamente democracia e participación, con eficacia, axilidade e boa xestión, vai depende-la boa marcha do futuro movemento cooperativo; de pouco nos vai servir que a cooperativa vaia ben na participación dos socios se a empresa dá perdas, e pouca cooperativa vai ser se a empresa dá ganancias e a participación do socio non existe.

Pensamos que a única maneira de que isto non ocorra é buscar unhas canles de participación efectiva para controla-la marcha da empresa-cooperativa.

Na época actual hai dúas situación distintas:

- I) Cooperativas de nova creación.
- II) Macrocooperativas xa en funcionamento e que sería conveniente reestructurar.

### **I) Cooperativas de nova creación.**

Creo que a mellor maneira de chegar a empresas cooperativas potentes e con canles de participación suficientes é a asociación de cooperativas interparroquiais, que se poden asociar nunha de segundo grao, e estas á súa vez nunha de terceiro. Deste xeito as cooperativas interparroquiais serán sempre a canle de participación e discusión, á vez que serán pequenos almacéns de recepción de materias primas para a explotación familiar, simplificando moito a recollida e o reparto da empresa cooperativa de grao superior. Pódese substituír sen grandes problemas a parroquia polo concello, entidades intermedias ou unidades maiores.

### **II) Macrocooperativas xa en funcionamento.**

Esta parece a situación máis difícil, pois hai que eliminar unha serie de vicios pasados, de persoas que se opoñen ás novas formas, e se cadra aínda hai que convence-lo socio para que saia da situación de sopor no que o sumiu a actuación paternalista de anteriores Consellos Rectores. Propoñémo-la seguinte organización: Elección en Asemblea Xeral do Consello Rector. Elección en cada zona dun representante que asista ás reunións do Consello Rector, con voz e sen voto (xuntas preparatorias), cando se traten problemas concernentes á súa demarcación. De resulta-lo ámbito parroquial moi reducido, poderíase substituír polo concello ou a entidade intermedia. É importante a posta en marcha de almacéns parroquiais que serían de nexos de unión dos socios e que faciliten a tarefa de reparto e recollida da empresa.

## **1.6. FORMACION DOS SOCIOS.**

O desenvolvemento do cooperativismo está intimamente vencellado co nivel cultural e de formación integral das persoas destinadas a se-los seus posibles socios.

Polo tanto, é indispensable que estes teñan a posibilidade e o interese necesario para poderen recibir unha formación cultural, social, societaria, económica e contable mínima que poida servir de base para o coñecemento de aspectos elementais; ademais é necesaria a formación de persoal directivo e xerencial que poida desenvolver eficazmente as distintas funcións de representación e dirección.

## **2.- ANALISE DAS CAUSAS DO FRACASO DAS AGRUPACIONS COOPERATIVAS.**

Conviría fixar previamente que se entende por “fracaso” dunha cooperativa agraria. Nunha utilización estricta do termo, poderíamos pensar na extinción ou desaparición da entidade. Pero eu creo que non é iso só. Tamén se pode falar de fracaso cando:

— A actividade económica e a vida societaria da cooperativa se van reducindo progresivamente, con perda de socios efectivos, eliminación de actividades cooperativizadas e, en xeral, arrastrando unha existencia lánguida que, en situacións extremas, chega a ser meramente “oficial” ou nominal.

— A agrupación non chega a satisfacer, cuantitativa ou cualitativamente, as necesidades que determinaron a súa creación.

— A expansión empresarial non se sustenta sobre unha sólida estrutura societaria —por deficiencias de convicción e participación dos socios xérase un “xigante cos pés de barro” ou, sinxelamente, unha entidade de escaso carácter cooperativo e progresivamente arredada dos intereses dos agricultores.

— Non hai continuidade no proceso cooperativo iniciado por unha agrupación cando esta non se propón metas sucesivas en función do conxunto das necesidades dos socios ou das circunstancias que afectan á actividade cooperativizada (novas actividades e servizos, perfeccionamento das tradicionais, colaboración e integración con outras agrupacións similares, etc.).

Os fracasos cooperativos, entendidos con amplitude que aquí se expón, teñen graves repercusións para o sector agrario. Dunha banda, convén considera-los prexuízos directos que representan para os socios afectados. Doutra, o efecto negativo para outros agricultores coñecedores do fracaso absoluto dunha cooperativa concreta; efecto que en casos sinalados se prolonga amplamente no tempo, mesmo en puntos relativamente distanciados do lugar onde radicaba a entidade. Finalmente, convén sinalar que mesmo o que poderíamos chamar fracasos relativos das cooperativas agrarias contribúen a configurar unha imaxe deteriorada das fórmulas asociativas, que son vistas cun receo xenérico por moitos agricultores, e como vías sólidas para a superación en profundidade dun bo número dos seus problemas.

Para coñecermos máis debidamente as principais causas de fracaso, clasificámolas en dous grandes grupos: xenéricas e específicas; entrando nesta ocasión unicamente na análise das xenéricas e deixando as específicas por seren máis de detalle.

## **2.1. CAUSAS XENERICAS DE FRACASO.**

### **2.1.1.— DERIVADAS DO MARCO XURIDICO.**

a) Erros na elección da fórmula asociativa. Moitas veces elíxese á lixeira a fórmula cooperativa para fins que non son indicados a este tipo de sociedades e outras veces, que sería máis conveniente esta fórmula, elíxense outras por capricho ou de forma arbitraria.

Tamén ás veces se fan agrupacións informais que poden ser interesantes como primeira experiencia, pero polo xeral teñen o risco de non chegar a consolidar a agrupación cando xa é unha necesidade, podendo chegar a crear grandes problemas internos.

b) A falta dunha verdadeira e decidida política do fomento do cooperativismo agrario, hai que eliminar moitas trabas, asumir responsabilidades concretas, tanto por parte dos organismos representativos do sector coma da propia Administración autonómica no seu conxunto, co fin de levar unha actuación coordinada e eficaz en completa colaboración.

### **2.1.2. DERIVADAS DO FINANCIAMENTO.**

O funcionamento eficaz e a expansión das agrupacións agrarias requiren continuos investimentos e importantes volumes de capital circulante. O máis frecuente é que estas entidades estean descapitalizadas, o cal esgana a súa actividade e compromete o seu futuro.

a) As liñas de crédito ó alcance das agrupacións agrarias, son ás veces insuficientes e non sempre se dispón de cartos. Ademais non teñen como base uns indispensables estudos de viabilidade técnica, financeira ou organizativa.

b) Por outra banda, o autofinanciamento é xeralmente moi escaso, dando lugar a unha maior dependencia exterior, con outros custos. Nisto, coma noutros aspectos, o fracaso comenza xa na propia constitución da sociedade. Non se pode pensar en facer unha empresa sólida e forte economicamente con aportacións dos socios ou con capital da orde de 5 ou 6.000 pesetas.

É certo que a capacidade económica dos nosos agricultores é xeralmente baixa, pero cando non se fai un esforzo importanteponse en dúbida a verdadeira consciencia e seguridade dos socios no proxecto, así como a vontade firme de levalo a efecto.

Por outra banda, o recurso e o financiamento exteriores, aínda que afectan igual ou máis aínda a economía dos socios cá aportación directa, xogan un efecto psicolóxico aparentemente de menos compromiso.

Tampouco as agrupacións existentes desenvolven normalmente as accións cooperativas necesarias para a captación de aforro dos socios nin participan con outros socios na creación de sociedades de garantía recíproca.

### **2.1.3. DERIVADAS DA DIMENSION DA ENTIDADE.**

Pódese dicir, sen medo a trabucarse, que agás excepcións, un dos máis grandes problemas da agricultura de grupo en Galicia é a desaxeitada dimensión destas empresas



asociativas, xa sexa por unha excesiva atomización en pequenas agrupacións, ben por unha total desconexión, entre elas, con independencia do seu tamaño, ou ben por un crecemento excesivo sen a necesaria adaptación á nova situación, tanto na orde social coma na empresarial, baseada xeralmente en criterios alleos ós verdadeiros intereses da entidade e aínda do sector, dando lugar a dúas situacións desfavorables, fonte de fracasos cooperativos e que analizamos con máis fundura.

a) Agrupacións que chegaron a acadar unha gran dimensión empresarial, con alto número de socios e amplo ámbito de actuacións, nas que o desenvolvemento societario non foi parello coa evolución económica. A escasa participación dos socios no goberno e control da entidade, así como as deficiencias nos mecanismos de información, chegan a xerar unha perda da consciencia cooperativa, que pode acabar na perda de confianza dos socios e a súa falta total de apoio en momentos difíciles.

b) Agrupacións concebidas a unha escala desaxetada para o tipo de necesidades que hai que satisfacer e sen vocación de evolución cara a unidades empresariais suficientes. Isto está especialmente claro no caso da maioría de agrupacións de abastecemento de insumos e distribución de produtos.

Tamén o individualismo das agrupacións pode ser máis perigoso e estéril có das propias persoas. E verdadeiramente lamentable a competencia comercial que con frecuencia se produce entre agrupacións da mesma zona productora, que acoden ós mesmos mercados con produtos semellantes.

É fundamental substituí-la idea da “cooperativa” como meta pola do “sistema cooperativo”, comprometendo neste tanto a crecente cooperativización das diversas necesidades dos agricultores coma a integración, ata o nivel necesario, daquelas actividades que requiran dimensións superiores ás acadables no ámbito local.

#### **2.1.4. DERIVADAS DAS DEFICIENCIAS FORMATIVAS.**

En canto que as cooperativas agrarias son sociedades de persoas, que exercen un control democrático das mesmas, para que a súa participación na mesma sexa suficiente e axeitada cómpre que teñan a necesaria formación para así evitar moitos fracasos.

a) Se nos poñemos a analizar moitas cooperativas desde a súa constitución e nos preguntamos: ¿qué se lles dixo ós futuros socios respecto do que ían emprender?, ¿que visións teñen da nova entidade e dos seus condicionamentos técnicos, económicos, sociais e empresariais?, moitas veces sabemos que a meta inicial é a consecución dun número no Rexistro e, como máximo, a posibilidade de mercar os produtos fertilizantes uns céntimos máis baratos, ou de vender máis caros os produtos excedentarios, cando os haxa; non resulta estraño entón que con estes pensamentos, ás veces cargados de demagogia e falsas ilusións, poidan producirse fallos e mesmo graves fracasos. Ser socio dunha cooperativa non implica simplemente adquirir unha participación nunha empresa, supón ademais asumir unha “filosofía” e actuar con plena convicción na mesma.

Non é frecuente que os socios valoren adecuadamente a potencialidade das fórmulas cooperativas como instrumentos de poder real dos agricultores; para iso é preciso a com-

prender algúns fenómenos económicos e sociais, e esta comprensión é tamén imprescindible para aceptar unha serie de principios técnicos e empresariais, unha autolimitación da liberdade individual en beneficio do colectivo, unhas novas responsabilidades e compromisos, etc.

b) O problema formativo maniféstase igualmente nas cooperativas con tempo de funcionamento, tanto nos socios coma nos responsables, que moitas veces non fan cousas por non estaren debidamente preparados. A falta de sensibilidade ante os problemas formativos que afectan á agricultura asociativa é tan grande que practicamente non se tiveron en conta nos plans de formación profesional agraria. Para rematar hai que dicir que poucas son as cooperativas que aplican na práctica o principio da formación cooperativa, ben porque non teñen medios ou por esa mesma falta de sensibilidade.

### **2.1.5. DERIVADAS DE DEFICIENCIAS DE INFORMACION E ASISTENCIA TECNICA**

A boa vontade e máis unha certa aceptación xenérica da necesidade da unión dos agricultores substitúen en moitos casos os estudos, as previsións e os esquemas empresariais e societarios, dando lugar a unha alarmante falta de rigor cando se emprende en moitos casos a constitución dunha cooperativa.

Os problemas de información e asistencia técnica prodúcense xeralmente a dous niveis: Un, que poderíamos chamar estrutural, debido á falta de información e estudos na adaptación de decisións de fondo, como son a constitución e configuración da entidade, a ampliación, a orientación dos investimentos, o establecemento de programas, a integración, etc. O outro nivel, de tipo funcional, refírese ás decisións empresariais e societarias que demanda continuamente a vida da entidade. As tarefas directivas esixen cada vez máis grandes cantidades de información, e isto contrasta co illamento, o empirismo e a falta de sistemática que caracteriza a moitas agrupacións agrarias.

### **2.1.6. DERIVADAS DA XESTION EMPRESARIAL.**

Non debemos esquecer que os problemas, neste eido, constitúen as principais causas de fracaso de forma directa.

Como xa se indicou, a xestión empresarial comenza desde a creación da propia entidade, sentando bases sólidas sobre as que poida evoluciona-lo futuro da empresa, facendo os estudos iniciais (elección da dimensión adecuada, investimento, financiamento, mercados, conexión con outras entidades, etc.), sen esquecer-la competencia que vai ter que aturar, soportando a presión de posibles forzas extracooperativas, con sólida organización e recursos, que poden sentirse lesionadas nos seus intereses. O comenza-lo funcionamento os problemas e as necesidades continúan en aumento, sendo preciso dotarse de persoal suficientemente preparado ou que se vaia preparando sobre a marcha para estar actualizado. Ademais, cómpre que exista unha boa comprensión e máis un bo en-

tendemento entre o persoal técnico e xerencial e os órganos de goberno da entidade, de xeito que nin o Concello Rector sexa un freo sistemático ás iniciativas da Xerencia, nin esta poida asumir tarefas de representación da sociedade.

### **2.1.7. DERIVADAS DA ORGANIZACION SOCIETARIA.**

A participación democrática dos socios na xestión e no control da entidade non só é un “principio” cooperativo senón que constitúe unha necesidade práctica rotunda, pois sen ela dificilmente pode haber convicción sólida e identificación cos obxectivos colectivos.

E evidente que a participación pasiva, é dicir, a simple aceptación rotinaria das decisións ou a colaboración só mentres a entidade resolve problemas, non é suficiente e, co tempo, resulta perigosa pola debilidade que xera na empresa asociativa.

E preocupante cando se chega á situación de que moitos socios falan da cooperativa como se se tratase de algo alleo e distinto ós seus propios intereses; e isto é bastante frecuente, como tamén o é a falta de asistencia ós actos sociais ou a asistencia a eles co único fin de escoitar, inhibíndose por completo ou, pola contra, badiando por todo sen motivo nin fundamento. Tamén é lamentable a falta de fidelidade no uso dos servizos cooperativos, como, por exemplo, a compra ou venda dos produtos fóra da agrupación, reservando para ela os de peor calidade ou só cando non se poden vender fóra.

Pero estes problemas non só aparecen nos socios; moitas veces están mesmo motivados pola actuación dos responsables, cando con accións contrarias ós intereses da entidade (incumprimento ou deixación de funcións, abusos nas súas atribucións, manobras para a participación da xente nova, monopolización da información e das decisións con incapacidade para desenvolver vías de comunicación e un longo etcétera), se separan do corpo social e contribúen a desestabilizala sociedade.

Pero estes problemas non son só consecuencia das persoas individualmente, como vimos ata o de agora, son tamén de estruturación, organización e formación, e tamén, neste aspecto, arrincan da propia constitución da entidade.

Depende de como xurdan, se de arriba a abaixo ou de abaixo arriba, se no proceso de constitución se deron xa as oportunidades de participación para face-la entidade, se se participou na redacción de documentos, se os novos socios coñecen e asumen practicamente as bases do sistema cooperativo, e outras moitas consideracións que se poderían facer.

Unha vez en funcionamento a entidade, os problemas anteriores non só continúan, senón que xeralmente empeoran, pois non sempre se idean os temas básicos da comunicación en dobre senso e a formación como base dunha eficaz participación. No caso das grandes agrupacións o problema empeora sobre todo se non responden a unha estrutura federativa (integración en unidades máis pequenas de aceptable vida societaria).

Incluso as agrupacións que en conxunto manteñen un razoable funcionamento pasarían con dificultade unha proba na que houbese que responder dos seguintes puntos:

- Boletíns utilizados e outros métodos de información social.
- Canles de comunicación para os socios, sistemas de aportación de suxerencias.
- Metodoloxía das reunións e outras actividades sociais.
- Fórmulas prácticas favorecedoras da participación e do control (xuntas preparatorias, comisións de estudo, seminarios, etc.).
- Fórmulas prácticas para a asunción de responsabilidades (comisións de traballo, de asesoramento, estudo de proxectos e de novas actividades, compromisos económicos, etc.).
- Sistemas de estímulo e penalizacións favorecedores da correcta participación cooperativa, tanto en actividades económicas coma sociais.
- Sistemas de estímulo ou adestramento e participación da xente nova.
- Cursos, actividades formativas e de animación sociocultural para os agricultores e as súas familias.
- Accións de promoción e apoio ó labor profesional e ó benestar familiar e comunitario dos socios, etc.

Por último, cómpre sinalar que a vitalidade societaria dunha agrupación non só é un ben en si mesmo e na súa repercusión dircta, senón unha condición indispensable para acadala máxima eficacia empresarial.

Para non alongar máis este traballo deixamos para outra ocasión as causas específicas do fracaso.

### **3.- SITUACION DO COOPERATIVISMO AGRARIO EN GALICIA.**

#### **3.1.- INTRODUCCION**

Nunha organización económica da sociedade, os fortes investimentos de diñeiro buscan sempre aqueles sectores productivos onde se poida sacalo maior rendemento posible. Isto non ocorre polo xeral no agro, onde o resultado económico está condicionado por moitos factores limitantes, como poden ser, entre outros, os seguintes:

- a) Os riscos de tipo meteorolóxico e biolóxico.
- b) O encarecemento das materias primas necesarias para a produción (fertilizantes, sementes, pensos, pesticidas, apeiros e maquinarias, etc.).
- c) A dificultade da mecanización de moitas tarefas agrícolas e gandeiras.
- d) O control de prezos de moitos dos produtos agrarios, por seren considerados como de primeira necesidade.

Pero, ademais, en Galicia estas causas de baixo rendemento xúntanse con outras derivadas da estrutura da propiedade das terras, que están repartidas en xeral formando moitas pequenas explotacións, espallando a produción, de xeito que resulta máis difícil

e cara a concentración dos produtos en cantidades abundas para poder facer unha transformación e comercialización rendosa. Só pagando un prezo moi baso en orixe se podería pensar en sacar un beneficio alto e chamativo para o capital privado, pero iso empobrecería aínda máis o sector productivo e chegaría a poñer en perigo a propia produción, ademais de supoñer unha clara inxutiza.

Non obstante, é preciso que poidan facerse eses investimentos necesarios para conseguir a transformación industrial e a comercialización directamente, de xeito que xere un valor engadido, cre postos de traballo no propio medio para ocupa-la man de obra que non se poida ocupar nos traballos do campo, contribuíndo ó asentamento da poboación e evitando os desequilibrios demográficos.

Só mediante unha bos organización de tipo cooperativo e coas axudas necesarias se poderían facer estes investimentos axeitados, procurando máis prestar un servizo á produción, reducindo marxes e desenvolvendo o campo en beneficio dos seus habitantes e do país en xeral, que sacarles un alto rendemento ós cartos investidos.

### 3.2.- SITUACION ACTUAL

De termos só en conta o número de cooperativas agrarias existentes en Galicia poderíamos pensar que a situación é boa, pero se nos poñemos a analizar en profundidade podemos comprobar que moitas están sobrevivindo con gran dificultade, e gracias ó esforzo e a dedicación dos seus directivos principalmente, que case sempre de forma desinteresada están aportando unha gran dedicación á cooperativa, sen pediren nin recibiren unha mínima compensación a cambio.

Na maioría dos casos non pode ser de outra forma, xa que a cooperativa non dispón da situación económica necesaria para lles facer fronte ós mínimos gastos de funcionamento, debido case sempre a que a súa actividade empresarial e económica é tan reducida que se concibe máis coma un servizo ca coma unha empresa de carácter económico.

Pero se afondamos un pouco máis poderíamos atopar con outros moitos problemas que influén decisivamente no mal funcionamento de moitas cooperativas, e que poden conducir ó seu fracaso nun prazo máis ou menos longo se non se corríxen a tempo. Trataremos de analizar algunhas das posibles deficiencias para que, tendendo á súa corrección, se poidan evitar moitos fracasos:

- 1) Existen zonas no noso país nas que o número de cooperativas é elevado, mais a súa dimensión societaria económica é mínima.
- 2) Grandes áreas xeográficas nas que a penas existe implantación de cooperativas.
- 3) Cooperativas que estenden o seu ámbito de actuación a zonas comprendidas no ámbito natural doutras do mesmo tipo, e estas á súa vez no das primeiras, dando lugar a unha situación de concorrencia tanto na captación de socios coma na súa actividade. Outras teñen un ámbito territorial inadecuado para poderen atender con eficacia e rendemento a prestación de servizos ós seus socios.

- 4) Cooperativas polivalentes sen organizar en seccións as súas diversas actividades específicas, o que leva a unha confusión de tipo administrativo e, en moitos casos, á inxustiza na distribución dos resultados económicos.
- 5) Cooperativas con volume de actividades económicas tan reducidas que non permiten atender uns gastos mínimos de funcionamento e, ás veces, cunha falta de planificación da actividade que fai dubidar da súa viabilidade.
- 6) Grao de financiamento propio mínimo e escasas posibilidades de autofinanciamento para lograren o seu sostenemento e crecemento, polas escasas, e ás veces nulas, marxes comerciais aplicadas ós produtos que manexan.
- 7) Actividades importantes para o sector agrario sen cooperativizar, mesmo a través das organizacións existentes (transformación e comercialización de produtos e servizos varios, que sen teren carácter económico son moi importantes, como a coordinación do saneamento gandeiro, inseminación e outros).
- 8) Mínimo grao de coordinación entre cooperativas, impedindo a posibilidade de establecer concertos intercooperativas; fusión de varias pequenas para a construción doutras de maior dimensión empresarial; integración pola sociedade de varias noutras de segundo grao que poidan desenvolver novas actividades de tipo industrial ou comercial.

Poderíase afirmar que nas propias cooperativas, e entre elas, segue existindo en moitos casos un sentimento individualista e ás veces insolidario, e que no minifundismo endémico das parcelas e explotacións se transmite con tódalas agravantes a organización cooperativa, creando unha desorde no seu funcionamento que finalmente leva a esta falta de potencial económico e, consecuentemente, ó desánimo dos propios, cando non ó desprestixio popular.

Con frecuencia, a situación económica deficitaria obriga ás ampliacións do capital social ou a recorrer a capital alleo para poderse soste, cos custos adicionais que isto supón.

Estas e outras moitas deficiencias producen un efecto negativo na evolución de moitas cooperativas, de modo que:

- a) A actividade económica e a vida societaria van reducíndose progresivamente con perda de socios efectivos, eliminación de actividades cooperativizadas ata chegar a arrastrar unha existencia esmorecente que, en situacións extremas, conduce á inactividade.
- b) A sociedade non chega a satisfacer cualitativamente as necesidades e mailos obxectivos que determinaron a súa creación. Algunhas veces estes obxectivos fixéronse de forma pouco realista, movidos máis por unha voluntariedade e un optimismo en exceso, ca por un estudio técnico-económico de viabilidade rigoroso.
- c) A expansión empresarial non se sustenta sobre unha sólida estrutura societaria, por falta de convicción e participación dos socios, xerándose un “xigante con pés de barro” ou, dito doutro modo, unha entidade de carácter cooperativo pero que vai arredándose progresivamente dos intereses dos labregos socios.

**SITUACIÓN DO COOPERATIVISMO AGRARIO EN GALICIA 1989**

PROVINCIA	Coopert. de comercialización	Coopert. de abastecemento	Coopert. de mixtas Abas. com.	Coopert. de 2º grao	Coopert. de explot. comunt.	Coopert. con fábrica de pensos	Nº Total de Cooperat.	Nº Total de Socios (Familias)	Media de Socios por Cooperat.	Con actividade continuada	Con actividade esporádica	Sen actividade
A CORUÑA	9	41	75	2	19	11	157	20.525	130	120	24	13
LUGO	8	48	23	1	3	6	89	5.518	62	66	12	11
OURENSE	2	9	11	1	18	2	43	4.816	112	37	4	2
PONTEVEDRA	5	9	3	1	3	2	23	2.342	102	15	5	3
<b>TOTAIS GALICIA</b>	<b>24</b>	<b>107</b>	<b>112</b>	<b>5</b>	<b>43</b>	<b>21</b>	<b>312</b>	<b>33.201</b>	<b>101</b>	<b>238</b>	<b>45</b>	<b>29</b>
										<b>283</b>		

Fonte: Servicio de Fomento Cooperativo. Consellería de Agricultura.

### **3.3.- BASES PARA A ELABORACIÓN DUN PROGRAMA DE COOPERACIÓN**

Ante a situación expresada a grandes rasgos anteriormente, cremos que cómpre dar unha resposta, polo que:

Toda actividade tendente a unha programación para o futuro debe partir dunha avaliación da situación actual e da actividade desenvolvida ata agora no campo correspondente.

Para facer unha programación en materia de agricultura de grupo, a análise e a avaliación deberán reflexar alomenos:

1. O grao de desenvolvemento alcanzado polas entidades asociativas nas distintas áreas xeográficas da Comunidade Autónoma e en cada sector productivo.
2. Os vacíos máis significativos existentes, tanto pola súa dimensión física coma pola repercusión económico-social.
3. A metodoloxía que se debe empregar para a eficacia dos programas e dos resultados, tanto no labor de promoción coma no de asesoramento, tendo en conta a situación de partida e os obxectivos que se puidesen acadar a curto, medio e longo prazo.
4. As axudas económicas e financeiras disponibles ou que poidan habilitarse.

De non actuar deste xeito, contemplando unha visión xeral previa, correríanse entre outros os seguintes riscos:

- 1) Dirixir de modo desequilibrado a actividade futura, atendendo preferentemente ó asesoramento demandado polas agrupacións existentes en detrimento do labor de promoción noutros posibles campos sen desenvolvemento abondo.
- 2) Centra-lo labor futuro na promoción de novas agrupacións, sen dispoñer da información suficiente sobre outras en funcionamento dentro de áreas limítrofes, no seo das cales podería ser máis xustificable a integración da actividade cooperativizable antes de crear outras novas.
- 3) Promove-la constitución das agrupacións, carecendo de referencias suficientes en torno a:

Avaliación dos beneficios que realmente lles veñen reportando ós labregos asociados as agrupacións en funcionamento similares ás que se pretendan promover.

A relación existente entre as dimensións da actividade e a situación das instalacións, os investimentos, os custos fixos e os custos variables.

Establecemento de programas sen o necesario protagonismo e participación do sector e sen a información relativa ós apoios ou ás actitudes dos organismos e das institucións.



### **3.4. A COOPERATIVA A TRAVES DAS ENTIDADES EXISTENTES**

A partir dun coñecemento sectorial da cooperación en Galicia, e analizando a situación de cada sector (viño, leite, hortalizas, aprovisionamento de carne, madeira, etc.), poderase cuantificar a realidade existente, comprobar as necesidades e, sobre estas bases, elaborar programas de actuación e desenvolvemento cooperativos en cada sector.

Prescindir desta análise sectorial cooperativa tería o risco de:

1. Carecer de visión suficiente relativa ó papel que desempeña a cooperación tanto na produción coma na comercialización de cada produto.
2. Reducir a posibilidade de fomentar relacións máis convenientes entre as entidades actuantes no mesmo sector (unións, concertos, etc.).
3. Prescindir da posibilidade de contrastar estruturas e resultados entre as distintas agrupacións de cada sector (xestión).

Neste senso as análises sectoriais deberían reflexar, polo menos:

- a) A porcentaxe da produción total ou da actividade de que se trate realizada ou comercializada cooperativamente (viño elaborado, hortalizas comercializadas), xa que é ben sabido que a efectividade comercial será tanto maior en canto as agrupacións controlen unha parte máis ampla do mercado.
- b) A estrutura das empresas asociativas actuantes en cada sector:
  - Volume da actividade empresarial.
  - Grao de tecnificación.
  - Situación económico-financieira.
  - Proxecto e evolución empresarial (modernización, ampliación, diversificación).
  - Niveis de formación (xerencia-administración, rectores elixidos, socios).
  - Niveis de participación.
- c) Relacións xeográficas entre as agrupacións da comunidade Autónoma.
  - coa mesma actividade económica.
  - con actividades complementarias.
- d) Áreas xeográficas cubertas polas agrupacións actuantes en cada sector.
- e) Papel das cooperativas na modernización das explotacións, dos socios e na divulgación técnica.

### **3.5. A COOPERATIVA EN NOVAS ACTIVIDADES E ÁREAS XEOGRÁFICAS**

A análise sectorial limitada a sectores con actividade asociativa non pode contemplar tódolos campos nos que a cooperativa ofrece posibilidades, xa que:

Existen áreas xeográficas nas que non se acadou un desenvolvemento asociativo suficiente, mesmo nos sectores máis desenvolvidos noutras áreas do País Galego.

A evolución da agricultura non vai parella coa evolución do asociacionismo agrario, adiantándose este nalgúns casos e retrasándose na maioría; de modo que as asociacións existentes non chegan a actuar en aspectos importantes, actualmente distintos dos que xustificaron a súa constitución (abastecemento de combustible e outros novos casos).

A modernización das explotacións e da vida rural leva consigo a necesidade de adoptar novas tecnoloxías e de dotarse de servicios que poidan xustificar novas agrupacións ou a ampliación das actividades xa existentes.

#### **4. CONCLUSIÓN**

##### **1.<sup>a</sup> Política de estruturas.**

Tendente a conseguir explotacións viables que sexan a base das cooperativas do campo, abordando con urxencia, rapidez e eficacia, a concentración parcelaria, as rotacións, a clasificación de montes veciñais, etc.

##### **2.<sup>a</sup> Medidas de tipo legal.**

Respetando as institucións tradicionais do Dereito Civil especial de Galicia, as normas referentes ás terras de emigrantes, así como a adecuación e actualización das formas de acceso á propiedade rústica, para o cultivador directo e persoal.

**3.<sup>a</sup> Axudas eficaces de financiamento e fiscais para a potenciación da agricultura de grupo.**

**4.<sup>a</sup> Axudas que faciliten a potenciación de cooperativas de comercialización e de servicios.**

**5.<sup>a</sup> Formación cultural, social, cooperativa e empresarial da poboación en xeral, pero sobre todo dos xoves que teñan vocación e interese por estes temas, a fin de que poidan chegar a estar preparados para prestar un bo servizo nas cooperativas.**

**6.<sup>a</sup> Desenvolvemento dun movemento cooperativo integral, partindo das cooperativas básicas de ámbito local organizadas a nivel comarcal ou intercomarcal noutras de 2.<sup>o</sup> grao e a nivel provincial ou rexional de ulterior grao.**

**7.<sup>a</sup> Desenvolvemento da cooperación de crédito a partir das seccións de aforro e de crédito das cooperativas básicas.**

Sería necesario levar a cabo:

Enquisas de intención de produción.

- Estudios de rendemento de cultivos diversos.
- Información de precios e mercados.
- Formación de vendedores.
- Mapa cooperativo sectorial e zonal.
- Escola de Cooperativas.
- Establecemento da ensinanza cooperativa nas escolas.
- Estudios dos sectores productivos con implantación cooperativa en situación xeográfica.
- Análise de actividades económicas dos servicios sen cooperativizar.
- Estudios técnico-económicos de viabilidade tanto nas cooperativas existentes coma nas de nova creación.
- Posibilidades de colaboración entre cooperativas (concertos, fusión, integración).
- Creación dun equipo técnico que atenda as cooperativas.
- Promoción de actividades formativas para socios e directivos.

En toda esta actuación a Administración ten un importante papel, pero debe se-lo propio sector o que de forma organizativa, a través da unión nunha forte asociación de cooperativas, leve a adiante estas iniciativas e estudos.

Actualmente, a Dirección Xeral de Planificación e Desenvolvemento Agrario da Consellería de Agricultura, a través do novo Servicio de Fomento Cooperativo, está traballando xa nesta liña en colaboración coas organizacións existentes e con outros Servicios da Administración.

**SUMMARY** Galicia agrarian cooperative system: synthesis, outlines and proposal for a program. 1. The cooperative movement 1.1. History; 1.2. Legislative evolution; 1.3. Cooperation functions; 1.3.1. Marketing of production; milk, meat 1.3.2. Provision of products; 1.3.3. Rendering of services; 1.4. Other cooperative societies; 1.5. Participation and representation channels; 1.6. Membership. 2. Cooperative societies Failure analysis; 2.1. Unsuccess generis causes; 2.1.1. Those arising from the legal framework; 2.1.2. arising from financing; 2.1.3. arising from the society size; 2.1.4. arising from formation and technical assistance deficiencies 2.1.6. arising from business management; 2.1.7. arising from the society organization. 3. Situation of the Agricultural Cooperative System in Galicia; 3.1. Introduction; 3.2. Present situation; 3.3. Basis for the formulation of a cooperation plan; 3.4. The Cooperative Society through existing organizations; 3.5. The cooperative society in new activities and geographical areas. 4. Conclusions.

