

Parte segunda

**Análise das
distintas
clases de
cooperativas**

Capítulo III: Cooperativas agrarias

1.- Panorámica xeral

1.1.- Orixe e evolución do cooperativismo agrario

No medio rural galego hai multitude de actividades agrarias tradicionais onde os traballos se desenvolven mediante unha actuación colectiva da comunidade rural polo sistema de axuda mutua. Hoxe, nos inicios do século XXI, e onte, dende remotos tempos pasados, xorde a resposta cooperativa, colectiva e comunitaria ás dificultades da actividade e da vida no medio rural.

A Lei de asociación de 1887 provoca a formación das primeiras sociedades agrarias en Galicia. As influencias modernizadoras europeas, as influencias dos emigrantes e a influencia da Lei de sindicatos agrarios de 1906 inspirada na Doutrina Social da Igrexa foron o xerme dun incipiente movemento cooperativo no medio rural de Galicia, e foi o Matadoiro Cooperativo de Porriño unha das súas grandes accións impulsoras.

En 1931 publícase a primeira lei de cooperativas coincidindo co período democrático da II República. A Guerra Civil supuxo unha paralización e un freo para o movemento cooperativo. Xa no réxime do xeneral Franco publicouse en 1942 a Lei de cooperativas que consagraba a tutela dos órganos reitores por diferentes órganos políticos do *Movimiento Nacional*. Esta norma foi desenvolvida polo Regulamento de 1971 que reduce a tutela política das cooperativas polo Estado. Segundo datos do Rexistro de Cooperativas da Xunta de Galicia, aínda subsisten bastantes cooperativas agrarias constituídas durante este período político de España.

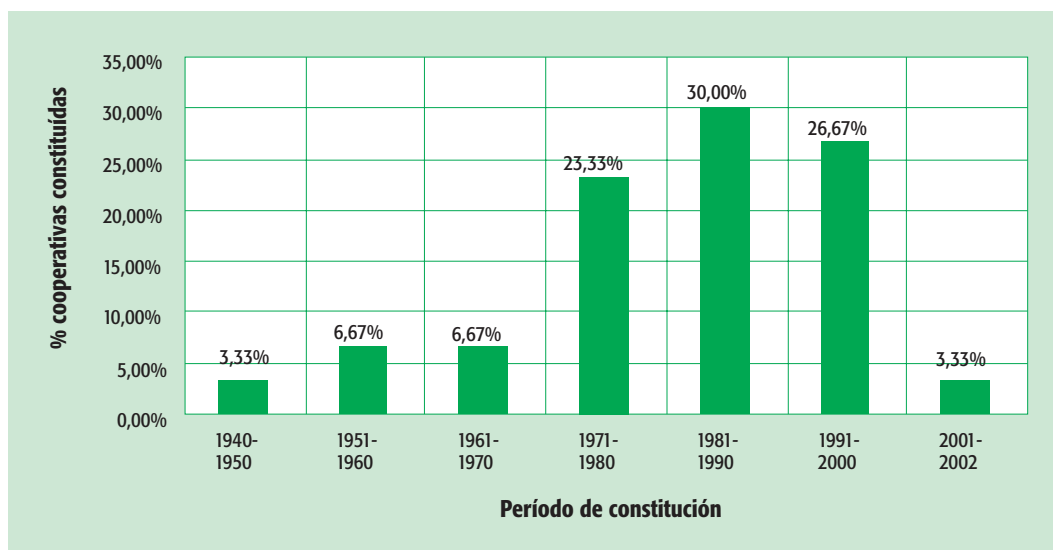
Entre 1940-1950 chegaron a crear 240 cooperativas agrarias en Galicia. A posta en marcha da Lei de cooperativas de 1942, xunto coa integración das cooperativas no movemento político do Réxime, deu un forte pulo á creación dunhas cooperativas privilexiadas no abastecemento de materias primas, sempre escasas nas condicións autárquicas da época, e discriminadas positivamente por unha admi-

nistración fortemente intervencionista na actividade económica e, en particular, na actividade agraria. A maioría teñen unha dimensión parroquial, serven para abastecementos das explotacións dos agricultores socios, e a capacidade de xestión empresarial é mínima.

Tras o esmorecemento e perda de actividade da maioría destas sociedades creadas nas décadas dos corenta, cincuenta e sesenta e diante dos novos desafíos que supón o acelerado proceso de integración mercantil das explotacións agrarias e a apertura á competencia que implica a incorporación á Unión Europea, xorde a nova resposta duns agricultores que senten a necesidade de agrupárense en cooperativas xa decididamente orientadas cara aos mercados.

Os anos setenta, oitenta e noventa son anos en que, en comparación cos outros países do norte da Unión Europea¹, o ritmo de creación de cooperativas agrarias experimenta un forte incremento. Son tamén os tempos nos que a necesidade de concentración de cooperativas agrarias se plasma no incremento de cooperativas de segundo grao: o mundo agrario concentra, cunha única excepción, todas as existentes en Galicia. Por último nos anos máis recentes a tendencia de creación de cooperativas dá, aínda, un novo salto (GRÁFICO 1).

GRÁFICO 1: Creación de cooperativas agrarias por períodos I.



Fonte: Elaboración propia.

A constitución das novas cooperativas está estreitamente relacionada con importantes fitos do noso agro. A xeito de resumo, podemos afirmar que as cooperativas creadas no período 1940-1975 están moi vinculadas ás Irmandades de Labradores, e coa salvidade das Unións Territoriais de Cooperativas do

1 Onde o proceso, nese tempo, é de concentración das cooperativas creadas aos inicios do século vinte.

Campo (UTECOs) que xorden nesta época, teñen unha dimensión moi pequena e carácter parroquial, con actividades relacionadas cos abastecementos de sementes e fertilizantes para os agricultores.

Pola súa banda as UTECOs realizaban unha tarefa política e representativa o mesmo tempo que centralizaban as compras das pequenas cooperativas parroquiais. A finais dos anos sesenta e principios dos setenta, xorden as primeiras centrais leiteiras de carácter cooperativo² e pónense en marcha as adegas cooperativas en Galicia. Nesta época, COREN independízase da multinacional norteamericana coa que puxera³ en marcha as primeiras granxas avícolas en Ourense.

A partir de 1975 e ata os anos 1980, hai un grande impulso do cooperativismo empurrado polas novas demandas para a produción de leite e animado polo Servizo de Extensión Agraria, en moitos casos mediante os chamados “planteles”. Neste período a principal preocupación era a subministración de alimentos para o gando das explotacións, o que anima á creación de moitas das actuais cooperativas para a fabricación de pensos. Tamén, coa aparición das primeiras crises na comercialización de leite, e impulsadas por sacerdotes, axentes de extensión agraria e mestres do medio rural, xorden multitude de cooperativas e asociacións gandeiras para aproveitar as vantaxes da negociación en común dos prezos pactados coa industria leiteira. Por outra banda, co aproveitamento comercial da uva albariña e coa creación da Denominación de Orixe Rías Baixas, xorden nos oitenta as adegas cooperativas máis novas de Galicia, mentres que nestes anos COREN implanta novas actividades e producións entre os seus socios: porcino, coellos, cebo de xatos,...

Case a finais dos anos oitenta, comezan a desenvolverse novas actividades de interese económico para os agricultores, xorden así as cooperativas de horta, de flor, de mel,... Así mesmo a finais dos oitenta e principios dos noventa a preocupación por acadar máis dimensión e maior tamaño para dar resposta ás esixencias dos mercados determina que moitas das pequenas asociacións de gandeiros tendan a integrárense en cooperativas de leite ou, as máis grandes, a transformárense en cooperativas leiteiras; nacen varias unións de cooperativas de carácter representativo cun importante papel dinamizador; as cooperativas de viño realizan grandes esforzos de investimento en modernización das adegas e en promoción comercial, e consolídase a expansión de COREN no mercado peninsular e noutros mercados internacionais.

A inicios dos noventa, as cooperativas de leite, asumen a xestión empresarial do leite e case en todos os sectores iníciáanse procesos de concentración empresarial mediante a creación de cooperativas de segundo grao. Co pulo da Indicación Xeográfica Protexida (IXP) “Ternera Gallega”, a mediados dos noventa créanse cooperativas de vacún de carne para comercializar reses de gandeiros individuais. Por outra banda, xorden máis cooperativas de horta nos vales máis produtivos de Galicia, e algunhas cooperativas deste sector comezan a acadar certa importancia económica e social.

As crises do sector leiteiro polas limitacións de cotas, a redución de agricultores activos, aínda que non de socios, xunto coa saída das cooperativas do Grupo Lácteo Galego, provoca unha reacción favo-

2 FEIRACO, co impulso de D. Jesús García Calvo, LEYMA, COREN.

3 Sendo presidente D. Euloxio Gómez Franqueira.

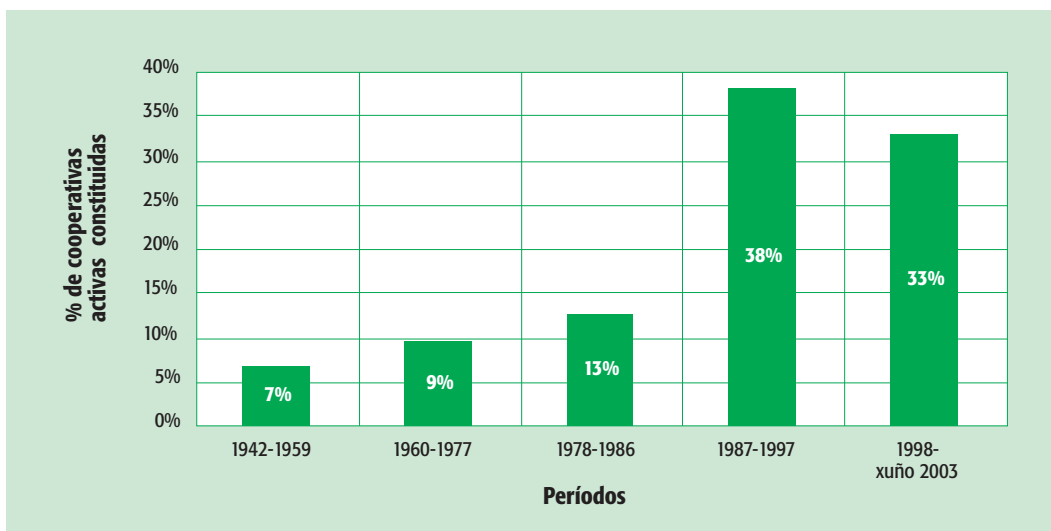
rábel a fusións de cooperativas que nos inicios do novo século van camiño de consolidárense como un proceso necesario para competir nos mercados máis abertos e globais.

1.2.- Situación actual

Segundo datos do Mapa de cooperativas, Galicia conta con 272 cooperativas agrarias activas, o que supón o 6,8% do conxunto das perto de 4000 cooperativas agrarias do Estado contabilizadas pola Confederación de Cooperativas Agrarias de España. Segundo estimacións do Servizo de Fomento Asociativo da Consellería de Política Agroalimentaria e Desenvolvemento Rural e da Unión de Cooperativas Asociación Galega de Cooperativas Agrarias AGACA, estas 272 cooperativas facturan mil douscentos dezaoto millóns de euros e, como vimos no capítulo anterior, teñen 45.050 socios.

O 16% das cooperativas agrarias activas na actualidade teñen máis de vintecinco anos. Por outra banda, o 71% das cooperativas agrarias activas non superan os quince anos de vida, o que amosa a importancia destes últimos anos na creación de cooperativas. Se ben, algunhas das últimas creacións de cooperativas son resultado dun proceso previo de disolución doutras anteriores, polo que o equipo de xestión e a experiencia cooperativa dos socios xa non é tan nova (GRÁFICO 2).

GRÁFICO 2: Constitución de cooperativas agrarias activas por períodos II.



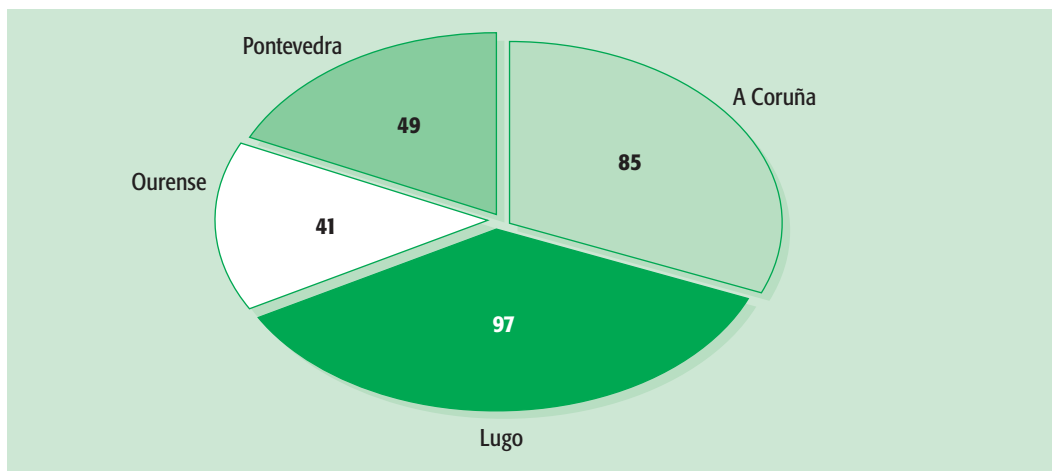
Fonte: Elaboración propia.

1.3.- Distribución territorial

Galicia conta na actualidade con cooperativas agrarias activas espalladas por todo o seu territorio. As cooperativas agrarias teñen unha gran presenza nos concellos do medio rural galego, aínda que pola dimensión acadada moitas sitúan a sede social nas capitais de provincia.

En termos de distribución provincial destacan as provincias de Lugo e A Coruña, que concentran máis dos 2/3 das cooperativas activas, cunha maior presenza numérica na primeira: o 35,66% do total fronte ao 31% de A Coruña. Ourense e Pontevedra acollen, respectivamente o 15,07% e o 18,01% (GRÁFICO 3).

GRÁFICO 3: Número de cooperativas agrarias activas por provincias.



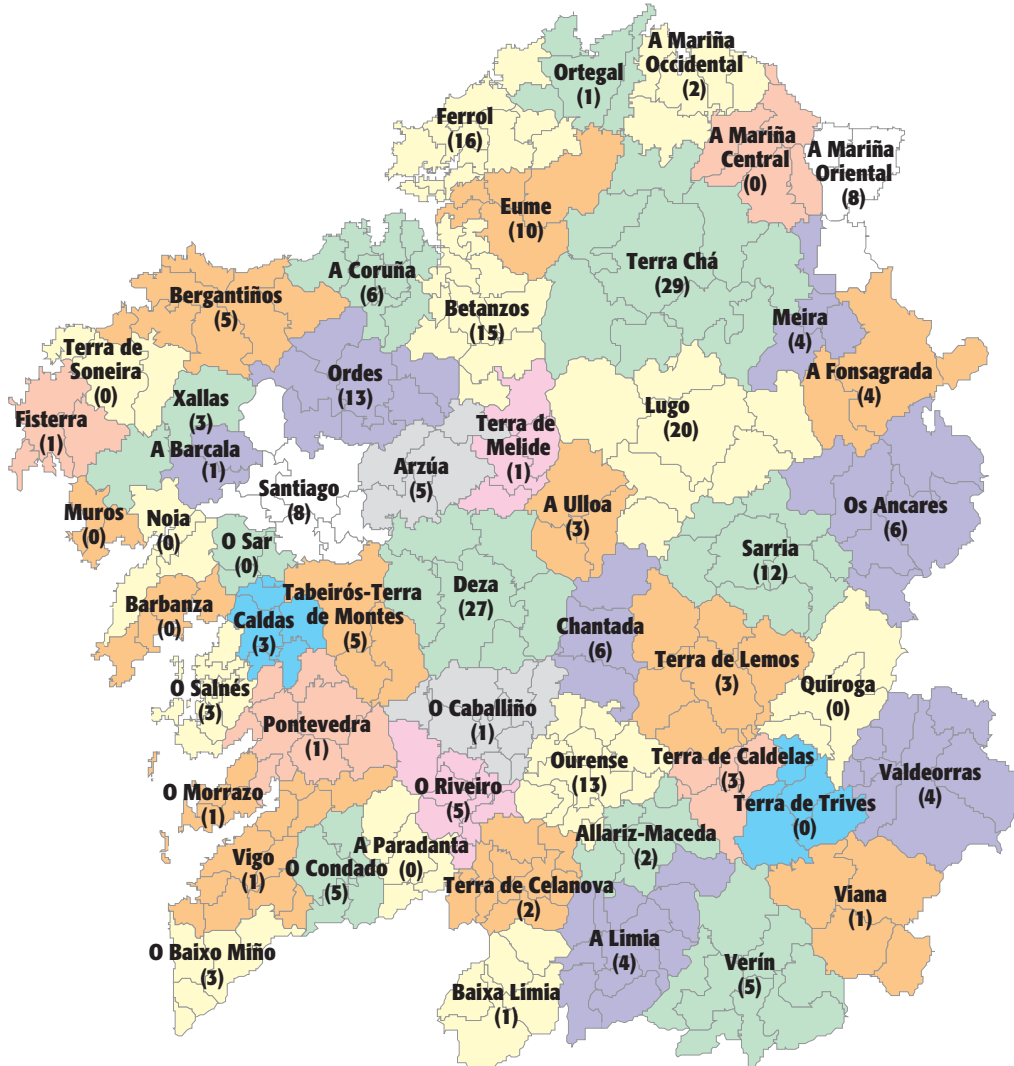
Fonte: Elaboración propia.

Se avaliamos a presenza das cooperativas agrarias galegas desde unha perspectiva comarcal (MAPA 1) os datos son concluentes: o maior número de sociedades activas sitúase naquelas comarcas nas que a agricultura e a gandería teñen un peso importante na economía local. Exemplo disto son o número de cooperativas activas nas comarcas de Terra Chá ou do Deza. Aínda que tamén existen comarcas agrarias con escaso número de cooperativas activas que, pola contra, debe ponderarse en función do seu amaño e da súa dimensión empresarial, xa que na maioría dos casos trátase de cooperativas con elevado número de socios.⁴

No tocante á presenza nos concellos evidénciase a importancia das cooperativas en canto redes organizativas de moi significativo valor social: hai cooperativas domiciliadas en 120 concellos, practicamente en todos os concellos do medio rural de Galicia. Destaca o elevado número de cooperativas do concello de Lalín (11) e case o mesmo número no concello de Silleda (10), o que nos dá unha idea da gran fragmentación empresarial das cooperativas en determinadas comarcas, dado que non se coñecen volumes de facturación destacábeis destas mesmas cooperativas. Pola contra, o alto número de cooperativas con sede en Ourense está estreitamente relacionado co Grupo COREN de elevada dimensión empresarial e social (MAPA 2).

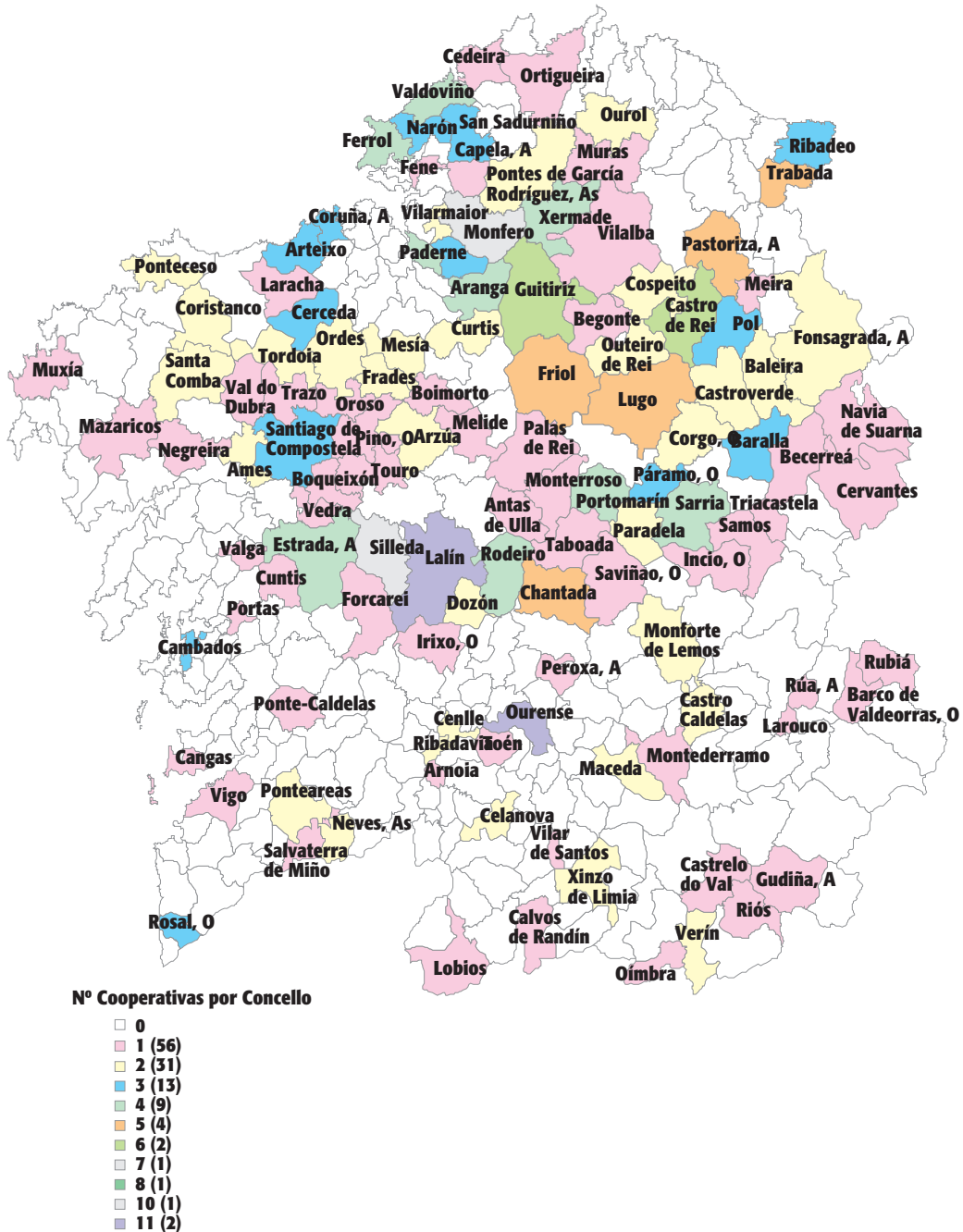
⁴ A título de exemplo pode destacarse a comarca de Xallas, moi agraria, onde só existen tres cooperativas, pero unha delas con socios activos en varias comarcas galegas.

**MAPA 1: Distribución das cooperativas agrarias por comarcas.
Número de cooperativas.**



Fonte: Elaboración propia

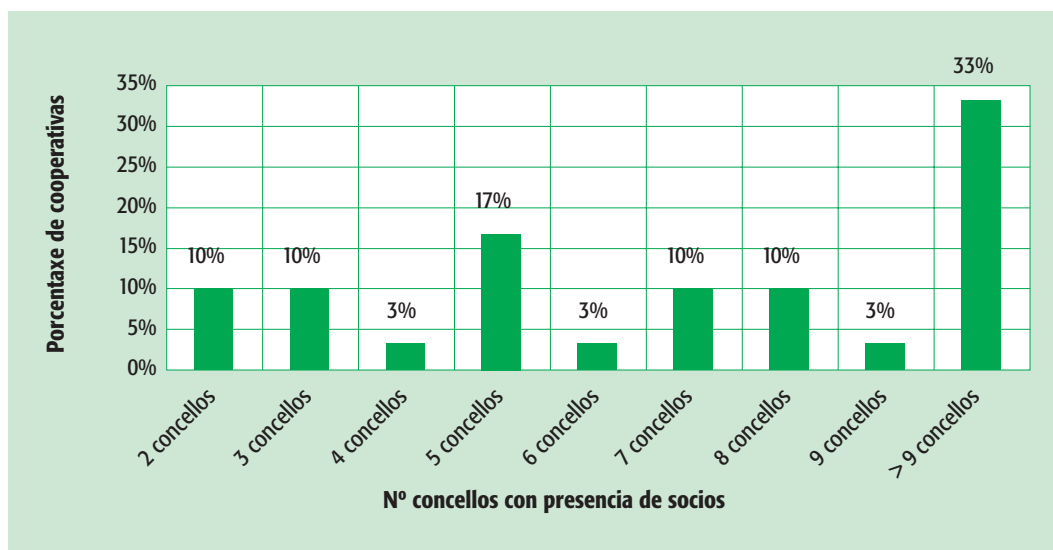
MAPA 2: Distribución das cooperativas agrarias activas por concellos.



Fonte: Elaboración propia

Non obstante, os datos da domiciliación non reflicten a presenza real das cooperativas no territorio, na medida en que o ámbito de actuación de moitas soborda os límites municipais. Ao respecto, os datos da mostra semellan altamente significativos: o 60% das cooperativas teñen socios en máis de 5 concellos –bastantes superan a comarca e mesmo algunha ten socios noutras comunidades autónomas– polo que podemos concluír que son escasos os concellos de Galicia onde non opere algunha cooperativa agraria (GRÁFICO 4).

GRÁFICO 4: Ámbito de actuación das cooperativas agrarias.



Fonte: Elaboración propia.

Adicionalmente, referidas a unha mostra de cooperativas agrarias utilizadas no Informe Anual de Agaca, o 34% das cooperativas son a primeira empresa no concello onde están situadas, e o 47% son a primeira ou a segunda (AGACA, 2003), o que demostra a grande importancia empresarial das cooperativas agrarias no medio rural.

2.- Actividades económicas en relación co contorno

O cooperativismo agrario foi e segue sendo un factor fundamental na vertebración do sector agroalimentario e do desenvolvemento rural, tanto no ámbito territorial, como no social e económico. A súa fortaleza reside na súa capacidade para converterse en vector de cohesión social e económica –actuando en beneficio dos seus socios (agricultores e gandeiros) e indirectamente dos seus empregados, xerando emprego de calidade directo e indirecto, e mellorando a calidade de vida da poboación– e en resorte de defensa e adaptación aos cambios no sector agrario e no contorno xeral.

En termos xerais o sistema agroalimentario está composto por complexos sistemas económicos que interrelacionan a produtores, industria transformadora, comercializadores e consumidores finais. As posibilidades de confrontarse con éxito a esta estrutura medran para aqueles produtores que, organizados nun proxecto colectivo, participan activamente na cooperativa, como socios, clientes e provedores, e deciden directamente o funcionamento da súa empresa. Para abordar o reto do afianzamento da cooperativa dentro desa rede, o cooperativismo agrario conta con especificidades intrínsecas e vantaxes que se poderían resumir en catro grandes liñas:

En primeiro lugar, as cooperativas manteñen unha posición estratéxica dentro da cadea agroalimentaria (mercado). Actúan como ponte entre a produción e a industria e o comercio, fomentando que agricultores e gandeiros participen na transformación e comercialización.

Así mesmo, as cooperativas son operadores do mercado especialmente ben posicionados para facer un seguimento total aos produtos e cumprir coas esixencias de trazabilidade e seguridade alimentaria. As cooperativas agrarias, na medida en que participan en toda a cadea de elaboración dos alimentos, poden decidir, coñecer e garantir cada un dos procesos aos que foron sometidos antes de chegar ao consumidor.

As cooperativas ofrecen a posibilidade de aglutinar os intereses dos produtores aumentando a súa capacidade negociadora. Por un lado, concentrando a oferta as cooperativas melloran as condicións de acceso ao mercado evitando que os agricultores e gandeiros queden relegados a simples subministradores de materias primas, ante unha demanda cada vez máis unida. Por outra parte, a prestación de servizos e a demanda concentrada de inputs pola cooperativa contén os prezos, beneficiando aos seus socios e ao resto de agricultores. En suma, contribúen á estabilidade e á regulación dos mercados, o que as converte no principal elemento de concentración da produción agraria, e xogan un papel determinante na configuración dos prezos percibidos e pagados aos agricultores socios e non socios.

E, por último, é de salientar a grande importancia que as cooperativas teñen na introdución de prácticas agronómicas modernas. O importante labor de asesoría técnica, a capacidade de afrontar novos investimentos e diminuír os seus riscos ao asumilos colectivamente, e o propio efecto de espello que ten a cooperativa para co seu contorno, son factores destacábeis neste eido.

A evolución e crecemento do cooperativismo agrario, tanto no seu número de asociados coma na súa cifra de negocio desenvolveuse, case paralelamente, ao propio proceso de transformación e de modernización da agricultura e gandería galega. A resposta cooperativa á evolución dos sectores agro-gandeiros resultou ser e segue sendo un factor imprescindíbel de equilibrio e de transparencia dos mercados. Achegou activos significativos para un mellor funcionamento do sistema económico no seu conxunto que se poden resumir en dous ámbitos:

- a) no da produción, coa mellora e abaratamento das condicións de produción para os seus asociados a través da xestión en común de factores de produción, da incorporación de avances técnicos; coa diversificación das producións e coa introdución de estándares de calidade e normalización⁵.
- b) no do crecemento e estabilidade do consumo e no funcionamento do mercado de bens e servizos agrarios, introducindo un cambio cualitativo importante na correlación de forza de negociación; coa eliminación de canles intermedias na comercialización; co desenvolvemento de mecanismos de defensa fronte á volatilidade de prezos; coa clarificación do mercado que se produce a partir da mellora do proceso de formación dos prezos e, en suma, creando mecanismos máis transparentes e xustos para o achegamento conseguinte entre a produción e o consumidor ou utilizador de materias primas.

2.1.- Análise sectorial

O cooperativismo agrario está presente na práctica totalidade dos subsectores agrogandeiros, se ben con notábeis diferenzas en canto á súa importancia económica e ao seu grao de desenvolvemento. Para podermos realizar unha análise máis operativa distinguimos oito sectores, definidos en función das actividades e/ou produtos principais cos que operan, aínda asumindo a existencia de moitas cooperativas que desenvolven actividades en varios sectores.

Como se desprende dos datos (**CADRO 1**), na gran maioría das cooperativas agrarias activas a principal actividade económica está relacionada coa produción e comercialización de leite e todas as operacións conectadas con ela.

2.1.1.- Sector lácteo

Este subsector agrupa a máis do cincuenta por cento (52%) das cooperativa agrarias de Galicia, das cales máis do 90% desenvolven esta actividade compartida con outras da cooperativa, a maioría de abastecementos e servizos á produción (mellora da calidade, sanidade animal, veterinarios, agrónomos, etc.). Caracterízanse por comercializar o leite dos socios, algunhas simplemente negociando todos os gandeiros conxuntamente coa industria láctea, e o 22%⁶ operando ademais como primeiras compradoras autorizados; xestionando a recollida, a tipificación e o pagamento do leite; unhas poucas actúan como transformadoras e comercializadoras.

5 Nos que foi vangarda do mercado, loitando con frecuencia coa competencia desleal que significou a falta de control do cumprimento de ditas normas de comercialización.

6 AGACA, segundo datos das cooperativas.

Non se dispón de datos exactos sobre o volume de leite que negocian coas industrias transformadoras as cooperativas non primeiro compradoras (estímase un volume ao redor do 20%⁷). En troques, para as cooperativas primeiro compradoras, tense estimado que asocian o 19% dos gandeiros galegos, o que supón o 39% da cota de leite de Galicia. En conxunto as cooperativas controlan o 59% do leite producido en Galicia (Consellería de Política Agroalimentaria e Desenvolvemento Rural, 2003).

CADRO 1: Distribución sectorial das cooperativas agrarias

SECTOR	Nº COOP.
Leite	142
Abastecementos e servizos	25
Servizo de maquinaria	22
Horta, flor e froitos	20
Vacún de carne, ovino e caprino	16
Producións intensivas	15
Víño	12
Outros	20
TOTAL	272

Fonte: Elaboración propia

Non obstante, en relación á transformación e comercialización do leite o peso das cooperativas transformadoras descende ata unha estimación do 12%⁸, sendo Feiraco a única central leiteira cooperativa de certo peso no sector. Existen varias cooperativas que están a transformar leite en queixo que van camiño de acadar bos niveis de transformación⁹.

Pero ademais do seu papel intermediario na venda de leite, a gran maioría das cooperativas do sector presta servizos e mantén un elevado número de actividades cos gandeiros socios, de gran transcendencia para a viabilidade futura das explotacións profesionais no sector. E así, dos datos da mostra despréndese que o 100% das entidades dispoñen dunha tenda agraria a través da cal poñen á disposición dos socios unha ampla gama de produtos: adubos, sementes, fitosanitarios, zosanitarios, etc.; o 100% contan con diversos servizos veterinarios: sanidade animal, reprodución, clínica, inseminación, cirurxía, podoloxía, etc.¹⁰; preto do 62% elaboran e producen os pensos e mesturas empregados na alimentación do gando das explotacións, poñendo ademais á súa disposición un servizo técnico de alimentación do gando; un 21% prestan servizos de maquinaria e substitución, contribuíndo con isto á mellora da renda e da calidade de vida dos seus socios; e, por último, o 14% desenvolven todas as actividades e servizos enumerados.

7 Ibid.

8 Ibid.

9 Principalmente La Arzuana, Hoxe e Arquega.

Adicionalmente, algunhas cooperativas tratan de actuar contra a reducida superficie das explotacións mediante unhas seccións de cultivo de forraxes. E están a participar na xestión e explotación directa das terras de agricultores que cesaron na actividade, o que abre un novo camiño fundamental de ordenación do sector.

Por outra banda, as cooperativas da mostra, trece delas primeiro compradoras, comercializan 179.440.460 kg de cota de leite, cunha media por cooperativa de 14.953.372 kg, que producen en 1.745 explotacións cunha media por explotación de 102.831 kg de cota, moi superior á media das explotacións de leite galegas. Con estes datos, podemos afirmar que os socios tipos dunha cooperativa de leite son gandeiros con explotacións modernizadas e profesionalizados aínda que de tipo familiar. Neste intre, varias cooperativas de leite están a axudar a mercar cota láctea aos socios mediante o financiamento de préstamos.

A facturación acada os 89,88 millóns de euros, cunha media por cooperativa de 6,91 millóns de euros, o que xera un emprego directo e estábel de 205 postos de traballo.

2.1.2.- Vacún de carne

Neste subsector están agrupadas o 6% das cooperativas agrarias de Galicia, compartindo no 100% delas esta actividade con outras da cooperativa, a maioría de abastecementos e servizos. Estas cooperativas maioritariamente comercializan conxuntamente os xatos cebados aos matadoiros, algunhas as vacas de desvelle, e outras tamén comercializan os xatos de recría. Na maioría dos casos a comercialización dos xatos de recría é feito mediante o sistema de poxa da Lonxa Agropecuaria de Silleda.

No subsector de vacún de carne, e no apartado de cebadeiros, COREN representa o 40% do total de xatos cebados e comercializados pola marca IXP "Ternera Gallega", Proterga representa un 10%, e Carnes de Lalín outro 10%. No seu conxunto, as cooperativas supoñen un 60% do xatos de cebadeiros acollidos á IXP "Ternera Gallega". En relación aos xatos cebados de xeito tradicional, Artesáns Gandeiros supón o 20% dos xatos marcados, Feiraco o 6%, Proalmo o 2%, Gandeiros da Chaira o 2% e o resto de cooperativas ata un 5% máis. No seu conxunto, as cooperativas teñen un peso ao redor do 50% dos xatos comercializados pola maior denominación de carne de España, a IXP "Ternera Gallega"¹¹.

As cooperativas tamén comercializan vacas de desvelle e xatos para recría, intentando dar un servizo completo a todos os socios. Nalgún caso, é a cooperativa a encargada de abastecer ás explotacións dos socios con xatos para o cebo comprados no mercado¹².

10 Se consideramos os datos do conxunto de cooperativas do subsector, descende ao 50% do total a proporción das que prestan servizos técnicos aos socios (Consellería de Política Agroalimentaria e Desenvolvemento Rural, 2003).

11 Datos facilitados pola I.X.P. "Ternera Gallega".

12 Caso de COREN.

As perspectivas de mellora e incremento de actividade neste sector son elevadas, así están a crear unidade para cebar os xatos dos socios conxuntamente¹³, e outras actividades complementarias dentro deste sector. O seu peso é inferior no mercado de xatos que non está acollido á IXP “Ternera Gallega”, que na súa maioría son xatos mercados directamente polos carniceiros e outros intermediarios do sector da carne.

Coa excepción de COREN, a actividade cooperativa neste sector é recente, comezou hai menos dunha década. Foi a necesidade dos gandeiros de dotar de transparencia e de equidade ao mercado, a que abriu decididamente a porta ás cooperativas agrarias. O éxito das cooperativas neste sector vén precedido por un importante labor de formación técnica da IXP “Ternera Gallega”, de xeito que os gandeiros abandonaran o sistema de venda de xatos ao chou sen ter en conta a clasificación de canais establecida legalmente.

A adaptación das cooperativas aos criterios de valoración das industrias cárnicas, permitiu evitar a discriminación nun mercado ata entón moi influído polos intermediarios, o que amosa o seu importante papel para a obtención de mercados transparentes, onde apenas existe a economía somerxida e as transaccións comerciais se fan por criterios coñecidos e de acceso a todos.

2.1.3.- Sector de Horta, flor e froitos

Nos sectores agrícolas de horta, flor e froitos, tamén teñen presenza as cooperativas agrarias. Neste sector son 20 as cooperativas activas (7,35% das cooperativas agraria de Galicia) que desenvolven a súa actividade orientada a apoiar a produción mediante pequenos abastecementos e servizos técnicos de horta, flor e froitos, xunto coa comercialización dos produtos dos socios.

Neste sector existe unha gran produción agraria para autoconsumo. Nas producións destinadas ao mercado, as cooperativas volven ter un importante peso económico. Neste senso, en horta e flor, son as maiores empresas do sector comercial en Galicia.

Segundo os datos derivados da mostra realizada nas 6 cooperativas agrarias (30% das cooperativas de horta), obteñen uns ingresos totais de 5.074.611,94 €, a unha media por cooperativa de 845.768,66 €. Estas mesmas cooperativas agrupan 471 socios e xeran 31 empregos directos.

En base a datos da mostra, e só considerando aquelas producións que saen ao mercado clasificadas, tipificadas e totalmente controladas e normalizadas, estímase que as cooperativas representan o 40%¹⁴ na comercialización de horta e o 85%¹⁵ na de flor.

13 Feiraco e Melisanto.

14 AGACA, segundo datos facilitados polas cooperativas.

15 Ibid.

Tal vez, o máis destacábel destes sectores é o feito de que son as cooperativas as que agrupan á gran maioría dos agricultores que se dedican con profesionalidade ou exclusividade a eles, prestándolle servizos técnicos de asesoramento e comercializando as súas producións¹⁶. Varias cooperativas comercializan kiwis e castaña, aínda que a presenza no sector da mazá é moi escasa.

2.1.4.- Sector de viño

O viño e a vitivinicultura é un sector tipicamente cooperativo. En Galicia as cooperativas de viño teñen unha gran presenza comercial nos mercados. Neste sector agrúpanse doce cooperativas, 4,4% das cooperativas agrarias. Todas teñen adegas, ou están en proceso de construción, para a transformación das uvas dos socios e embotellado do viño.

As cooperativas comercializan viños en case que todas as denominacións de orixe, sendo a súa presenza moi elevada nas denominacións de Valdeorras, Ribeiro e Rías Baixas. Nestas tres denominacións as cooperativas teñen un peso comercial medio superior ao 40%¹⁷ dos viños comercializados baixo o seu amparo (máis alto nas D.O Valdeorras e Ribeiro, e máis baixo na D.O Rías Baixas). Ademais varias cooperativas están a comercializar viños fóra da nosa Comunidade Autónoma e incluso de España.

Segundo os datos da mostra, as catro cooperativas entrevistadas obteñen uns ingresos totais de 21.870.651,78 €, a unha media de 5.467.662,95 €, que obteñen da elaboración e comercialización de 79.047 HI de viño. Estas mesmas cooperativas agrupan 1.618 socios e xeran 79 empregos directos.

Outra das facetas importantes a salientar das cooperativas de viño é o papel fundamental desenvolvido por elas na reestruturación varietal e a propia ordenación de viñedos. Probabelmente o sector do viño en Galicia sería moi diferente se as cooperativas non iniciaran os esforzos por reestruturar os viñedos valorizando as castes autóctonas, experimentando con novos sistemas de plantación e abrindo o mercado nacional e internacional aos viños galegos¹⁸. Os sistemas de coexplotación de viñedos van evitar o abandono da produción de uva, a pouco que se apoie ás cooperativas nesta importante tarefa de ordenación dos cultivos.

2.1.5.- Sector de abastecementos

Case a totalidade das cooperativas agrarias realiza procesos de abastecemento e a gran maioría servizos ligados aos abastecementos e ás producións dos socios. Fundamentalmente son as 25 cooperativas gandeiras activas (leite, vacún de carne e producións intensivas) as que realizan a actividade de abastecemento como actividade principal. Os principais produtos de abastecemento son os pensos para

¹⁶ As cooperativas máis destacábeis destes sectores son Hortoflor Dos, Horta de Galicia, Hortal, Agroflor e Frutagal.

¹⁷ AGACA, segundo datos facilitados polas cooperativas.

¹⁸ Neste intre a cooperativa Vitivinícola do Ribeiro puxo en marcha a reordenación dos viñedos do Ribeiro con grandes explotacións formadas entre os socios. A cooperativa Martín Códax está a poñer en marcha unha explotación de viña para a experimentación e mellora do viñado de Rías Baixas.

a alimentación animal e os fertilizantes para a produción de forraxes e demais cultivos. Un grupo importante de cooperativas teñen fábrica de pensos propia. Os servizos que prestan máis destacábeis son os veterinarios e os agronómicos.

En relación aos abastecementos, as cooperativas destacan na transformación e comercialización do penso para consumo animal e na comercialización de fertilizantes. En relación á fabricación e comercialización de pensos, as cooperativas comercializan 101.050 Tm/mes e as empresas privadas 94.708 Tm/mes, é dicir as cooperativas supoñen máis do 50% do mercado de pensos de Galicia, destacando especialmente Coren (Consellería de Política Agroalimentaria e Desenvolvemento Rural, 2002).

En relación á comercialización de fertilizantes tamén é destacábel o peso das cooperativas. As cooperativas galegas suman o 44%¹⁹ dos fertilizantes comercializados en Galicia. As cooperativas galegas son líderes a nivel de Estado no abastecemento de inputs especializados na gandería de leite: fío de empacar, plástico de silos, e xabón de limpeza de equipos de muxido, entre outros²⁰.

Finalmente, un dos principais problemas que se atopan as cooperativas de abastecemento son as pequenas fraudes de cantidades, calidades, pesos e medidas que periodicamente asoman na subministración de fertilizantes, pensos, sementes, materiais de limpeza, etc. Combater as pequenas fraudes habituais no medio rural e formar debidamente aos agricultores e gandeiros nas calidades máis axeitadas para as súas producións, axudará a un desenvolvemento racional das cooperativas.

2.1.6.- Maquinaria en común

Consideramos de interese analizar separadamente este grupo de cooperativas polo gran crecemento que están a ter nestes últimos anos. O seu obxecto é a prestación de servizos de maquinaria, para a súa utilización en común e conforman cooperativas separadas ou ben, noutros casos, constitúense como unha sección específica de maquinaria para prestar este servizo no seo de cooperativas lácteas e de abastecementos e servizos.

A utilización da maquinaria agrícola en réxime asociativo permite aforrar custos nas explotacións agrarias, mellorando os índices de amortización e reducindo o volume de investimento. Así mesmo, tamén permite ter máis servizos, adquirindo maquinaria de maiores prestacións e tecnoloxía avanzada, máis segura e con mellores condicións de traballo para os agricultores.

En Galicia hai actualmente 45 cooperativas agrarias que teñen como obxecto social a explotación dun parque de maquinaria de forma conxunta por todos os socios, denominadas popularmente cooperativas de utilización de maquinaria agrícola ou CUMAS; 43 cooperativas agrarias que prestan o servizo

¹⁹ AGACA, segundo datos facilitados polas cooperativas.

²⁰ Sendo CECOOP a central de compras máis representativa do sector.

de maquinaria aos seus socios; e tamén 8 sociedades agrarias de transformación (SAT) de explotación de maquinaria en común.

O número de cooperativas agrarias con servizo de maquinaria duplicouse no período 2000-2003, pero o crecemento máis espectacular estase producindo no caso das cooperativas de utilización de maquinaria agrícola ou CUMAS, que se multiplicaron por nove nese mesmo período.

Este crecemento coincide coa posta en marcha dunha liña de axudas específica para o fomento do asociacionismo na utilización de maquinaria agrícola en Galicia, por parte da Consellería de Política Agroalimentaria e Desenvolvemento Rural (CADRO 2).

CADRO 2: Número de entidades asociativas agrarias con servizo de maquinaria e a súa evolución no período 2000-2003.

Entidades Asociativas	2000	2001	2002	2003
CUMAS	5	14	26	45
Cooperativas Agrarias	21	28	34	43
SAT de maquinaria	2	4	7	8
Total	28	46	67	96

Fonte: Consellería de Política Agroalimentaria e Desenvolvemento Rural, 2003

Se se fai unha breve análise por provincias, hai que resaltar que as entidades asociativas que teñen maquinaria agrícola abundan máis nas provincias de Lugo, 38, e A Coruña, 35, mentres que en Ourense non se ten constancia de ningunha. No caso da provincia da Coruña predominan as CUMAS e en Pontevedra destacan as cooperativas agrarias con servizo de maquinaria, mentres que en Lugo a distribución está máis equilibrada entrambas as dúas fórmulas.

Durante o período 2000-2003, practicamente a totalidade das entidades asociativas agrarias que teñen servizo de maquinaria agrícola solicitaron axudas para sufragar os investimentos en maquinaria posibilitando que aproximadamente 4.500 explotacións agrarias galegas, a maioría delas cualificadas como prioritarias, utilicen a maquinaria en réxime asociativo (Consellería de Política Agroalimentaria e Desenvolvemento Rural, 2002).

As 45 CUMAS que existen actualmente en Galicia están formadas por 438 socios, cunha media de case 10 socios por CUMA, que se benefician nas súas explotacións do uso conxunto do parque de maquinaria. Tamén é necesario resaltar que aproximadamente o 95% deses socios son agricultores a título principal (ATP).

No caso das 43 cooperativas agrarias que prestan servizos de maquinaria, estímase que o número de socios que demandan regularmente este servizo supera os 1.600, e que son máis de 2.200 os que o demandan ocasionalmente.

A utilización conxunta dos parques de maquinaria agrícola e a prestación deste servizo aos agricultores, permite a creación de novos postos de traballo nas cooperativas: tractoristas, mecánicos, peóns de maquinaria, coordinadores, etc.

O seu número mantén unha tendencia crecente, estimándose actualmente en 140 empregos directos, dos cales 64 corresponden ás CUMAS. Hai que sinalar que moitas máquinas son utilizadas directamente polos socios.

No caso das CUMAS, practicamente a totalidade dos seus socios son gandeiros, e predomina a orientación produtiva leiteira.

As 45 CUMAS existentes en Galicia teñen un capital social ao redor de 350.000 €, traballan 12.000 Has, atenden 33.000 cabezas de gando vacún e os seus socios suman cerca de 120 millóns de kg de cota leiteira, cunha media de aproximadamente 270.000 kg de cota/explotación, datos moi significativos da súa potencialidade.

Así mesmo, a máquina por excelencia na maioría das CUMAS é o carro mesturador autopulsado. En segundo lugar está a adquisición de maquinaria forraxeira: tractor, segadora, angazo fileirador, autocargador, colleitadoras, etc. Tamén adquiren apeiros e máquinas de uso xeral: arados, grada, estercedora, sulfatadora, etc. Finalmente hai que resaltar a adquisición de maquinaria para o tratamento de residuos e outros usos medioambientais: cisterna portaxurros, rozadoras, etc.

No caso das cooperativas agrarias que prestan o servizo de maquinaria, aproximadamente o 90% delas teñen como socios a gandeiros, predominando claramente as explotacións de vacún de leite. A maquinaria agrícola que adquiren é similar á das CUMAS, coa excepción do carro mesturador autopulsado e cun maior predominio da maquinaria forraxeira. As 43 cooperativas con parque de maquinaria teñen aproximadamente 8.000 socios, dos cales case a metade utilizan a maquinaria da cooperativa, xa sexa con regularidade ou ocasionalmente.

As CUMAS e as cooperativas agrarias estanse posicionando como a principal alternativa para aforrar custos en maquinaria nas explotacións e introducir avances tecnolóxicos, así como para mellorar a seguridade e a calidade de vida dos agricultores.

En todo caso, as entidades asociativas agrarias deberán ser competitivas en canto a custos, xa que no sector deberán convivir con empresas privadas que tamén ofertan o servizo de maquinaria. Non cabe a menor dúbida que, se a súa dimensión e organización son as axeitadas, van ter continuidade a longo prazo. Polo tanto, os estudos económicos e de viabilidade previos son fundamentais, sen deixarse arrastrar polas tendencias e presións comerciais.

Así mesmo, no caso das CUMAS, é fundamental que non se constitúan só para adquirir unha única máquina, senón que deben ter como obxectivo dispoñer dun parque de maquinaria o suficientemente amplo para atender a maior parte das necesidades de mecanización das explotacións dos seus socios.

No caso daquelas máquinas e equipos que pola súa dimensión ou avanzada tecnoloxía teñan un custo elevado, é necesario que se establezan iniciativas de intercooperación entre varias CUMAS dunha mesma zona e similar orientación produtiva, que permitan afrontar o investimento e a súa amortización racionalmente.

Por outra banda, as cooperativas agrarias con servizo de maquinaria é necesario que apliquen as amortizacións técnicas e os custos financeiros ás máquinas, equipos e apeiros adquiridos, para poder calcular correctamente o seu custo horario, de forma que non se produza unha desviación de retornos cooperativos doutras actividades (leite, penso, almacén) con destino á maquinaria, co que se evita así agravios económicos e malestar entre os socios.

CADRO 3: Evolución do servizo de substitución no período 2000-2003

Servizo de substitución	2000	2001	2002	2003
Cooperativas agrarias	2	7	9	15
Axentes de substitución	2	9	14	22

Fonte: Consellería de Política Agroalimentaria e Desenvolvemento Rural, 2003

Así mesmo, tanto nas CUMAS como nas cooperativas agrarias, é fundamental que existan compromisos económicos e formais entre os socios beneficiarios que garantan a continuidade da entidade asociativa e do servizo de maquinaria. Estes compromisos deben complementarse con acordos e normas internas que regulen a utilización da maquinaria, así como cunha detallada xestión e control do seu uso.

O servizo de maquinaria tamén debe carrexar a contratación de persoal específico para o seu manexo, a construción dun almacén e dun taller para o mantemento básico das máquinas, equipos e apeiros, e incluso o abastecemento de carburantes para o seu uso exclusivo.

2.1.7.- Axentes de substitución

Nos derradeiros anos estase producindo a implantación progresiva dun novo servizo no sector agrario galego, que se canaliza a través das cooperativas agrarias. Trátase do servizo de substitución nas explotacións, que ten como obxectivo principal mellorar a calidade de vida dos agricultores e gandeiros galegos.

A figura clave deste servizo é o axente de substitución, traballador que debe ter un bo coñecemento práctico da actividade agraria e un alto grao de responsabilidade, xa que vai substituír aos titulares das explotacións, permitindo que estes poidan gozar de tempo libre coas súas familias.

Aínda que nos seus inicios este novo servizo tivo un arranque lento e con experiencias erradas, a súa implantación no período 2000-2003 mantén unha tendencia crecente e cada vez está máis consolidado. Actualmente xa son 15 as cooperativas agrarias que prestan o servizo de substitución aos socios interesados, con 22 postos de traballo creados (CADRO 3).

Por termo medio, un axente de substitución atende no conxunto do ano as explotacións de 12-18 socios, aínda que a carga de traballo varía ao longo do ano. Fundamentalmente cobren períodos de vacacións, fins de semana e tamén baixas por enfermidade. As explotacións que máis demandan este servizo son as gandeiras, sobre todo as de vacún de leite. É fundamental que as cooperativas, cada vez máis, participen na xestión e na coordinación da contratación de man de obra que necesitan os agricultores. Neste terreo, as cooperativas poden dar grandes servizos ao sector.

2.1.8.- Producción intensiva

Agrupamos neste sector ás cooperativas que non necesitan de moita superficie de terra para desenvolver a actividade, xa que se realiza en instalacións pechadas. Son 15 as cooperativas que teñen esta actividade como principal aínda que todas teñen actividades relacionadas cos abastecementos e servizos. Son producións moi vinculadas co sector cárnico, entre as máis destacábeis o porcino, polos, pavos, coellos, ovos, cebo de xatos, e outras de menor importancia²¹. Neste subsector comercializan a maioría das producións mediante matadoiros propios con algunhas tendas de distribución propias. De acordo con estimacións de AGACA, neste sector a presenza das cooperativas na comercialización é moi importante: significa o 33% da comercialización do porcino de Galicia; o 85% da comercialización dos coellos; o 70% da comercialización de polos e o 25% dos ovos comercializados.

2.1.9.- Outros sectores

As cooperativas créanse para a prestación de servizos aos agricultores alí onde se require a súa presenza e organización. Neste senso, agrúpanse 20 cooperativas que pertencen a sectores agrarios dispares, ou teñen características salientábeis diferentes aos grupos anteriores.

Algunhas destas cooperativas son líderes indiscutíbeis da súa actividade²². Tamén están presentes as cooperativas na comercialización de produtos ecolóxicos trasladando ao mercado estes novos produtos saídos do campo.

21 Tanto en Galicia coma en España, a cooperativa máis destacábel neste sector é COREN. Por outra banda, COGAL ten unha elevadísima presenza no sector da cunicultura en Galicia e, xunto con outras entidades, contribúen a que o peso das cooperativas neste sector sexa importante.

22 Neste senso, COGAPROCA é unha cooperativa que está a introducir en Galicia a produción en granxas de caracois, e é a única iniciativa de interese nesta nova produción. A cooperativa Erica Mel é unha das principais empresas comercializadoras de mel galego totalmente normalizado e tipificado.

A produción ecolóxica de carne²³ estase a organizar en torno ás cooperativas, e no día de hoxe son estas case as únicas entidades que poden ofrecer este produto ao mercado.

Debemos destacar o importantísimo papel que teñen para os agricultores socios as cooperativas que dispoñen de seccións de crédito, onde destacan varias da comarca de Ferrolterra. En definitiva, en todos os sectores novos están presentes as cooperativas como coordinadoras da información, articulando a organización económica do sector, e fomentando as vías de formación dos agricultores e gandeiros.

2.1.10.- As sociedades agrarias de transformación (SATs)

2.1.10.1.- Marco xurídico e características

As sociedades agrarias de transformación son sociedades civís de finalidade económico-social, en orde á produción, transformación e comercialización de produtos agrícolas, gandeiros e forestais, á realización de melloras no medio rural, á promoción e desenvolvemento agrario e á prestación de servizos comúns con estes fins.

Actualmente, na Comunidade Autónoma de Galicia, o marco xurídico básico que lle afecta é o Real decreto 1776/1981, do 3 de agosto, (BOE nº 194, do 14/08/81), do Ministerio de Agricultura, Pesca e Alimentación, polo que se aproba o estatuto que regula as sociedades agrarias de transformación; a Orde da Consellería de Agricultura, do 29 de abril de 1988, (DOG nº 87, do 09/05/88), sobre tramitación de sociedades agrarias de transformación; e a Lei 20/1990, do 19 de decembro, (BOE nº 304, do 20/12/90), sobre o réxime fiscal das cooperativas. A súa disposición adicional primeira establece o réxime fiscal das SAT, aínda que no imposto de sociedades non están protexidas como as cooperativas.

As SAT son entidades tipicamente españolas e de carácter simplemente agrario, que teñen os seus antecedentes nos antigos Grupos Sindicais de Colonización. Adquiren personalidade xurídica unha vez que son cualificadas e inscritas no Rexistro de Sociedades Agrarias de Transformación de Galicia. E para a súa constitución son necesarios un mínimo de 3 socios, que sexan titulares de explotacións ou bens agrarios, ou traballadores do sector, sempre que ningún deles teña máis dun terzo do capital social.

Os órganos de goberno son a asemblea xeral, a xunta reitora e o presidente. Salvo para cuestións específicas que se recollan nos estatutos, os acordos tómanse por maioría simple, tendo cada socio un voto. Por outra banda os beneficios repártense entre os socios en proporción ao capital social de cada un deles. A documentación social, duración, responsabilidade, obxecto social, ámbito xeográfico, dereitos e obrigas dos socios, capital social, toma de acordos, disolución, liquidación, cancelación e demais cuestións formais que afectan ás SAT regúlanse nos seus estatutos, de acordo coa normativa vixente.

23 BICOOP é unha das referencias.

2.1.10.2.- Obxectivos e finalidades das SAT

A maioría das SAT existentes en Galicia teñen como obxectivo principal a explotación en común de terras e gando. Polo tanto, a súa orientación é eminentemente produtiva, aínda que parte delas tamén transforman e comercializan os seus produtos. Noutros casos, os motivos polos que se constitúen son cuestións de ámbito familiar relacionadas co interese por manter unida a explotación, co que se evita a súa partición entre os herdeiros garantindo a súa continuidade. Tamén se valoran positivamente certas vantaxes, tanto de carácter fiscal como á hora de acollerse a determinados plans e liñas de axuda establecidos pola Administración en relación co sector agrario.

Finalmente, hai que resaltar que poden ter outras finalidades, como a prestación de servizos ás explotacións agrarias, a compra de maquinaria para o seu uso en común, a realización de obras para o desenvolvemento e mellora do medio rural ou a explotación forestal.

En resumo, os principais obxectivos das SAT son: explotar en común os medios de produción; producir e comercializar produtos agrarios; conservar a unidade da explotación familiar; realizar accións de desenvolvemento rural; e prestar servizos de carácter agrario.

2.1.10.3.- Situación actual

Actualmente hai en Galicia 1.219 SAT constituídas. Estímase que un 30% delas apenas teñen actividade. As solicitudes de constitución creceron nos últimos anos. No período 2000-2003 inscribíronse no Rexistro de SAT de Galicia 192 novas entidades, a razón dunha media próxima ás 50 por ano.

Na súa distribución xeográfica a análise provincial pon de manifesto que na Coruña teñen a súa sede social o 50% das existentes en Galicia, de seguido está Lugo cun 27%, e finalmente Pontevedra e Ourense cun 13% e 10%, respectivamente. Se consideramos as SAT que se constituíron no período 2000-2003, hai equilibrio entre Lugo (41%) e A Coruña (39%), provincias que destacan claramente con respecto a Pontevedra (11%) e Ourense (9%). Respecto ao conxunto de España, A Coruña ocupa o terceiro lugar en número de SAT, despois de Valencia e Navarra.

No que atinxe á súa distribución por actividades produtivas un 74% teñen como actividades principais as producións gandeiras, sobre todo a produción de leite con carácter exclusivo e a produción de leite e carne conxuntamente. A bastante distancia están as producións agrícolas (horta, flor, viticultura, cereais, pataca, etc.), que suman cerca dun 12%. Finalmente, as SAT con actividades relacionadas co desenvolvemento rural e as SAT de orientación forestal representan un 6% cada unha. A nivel de España diminúe a importancia relativa do número de SAT de carácter gandeiro e forestal, e crece a porcentaxe de SAT agrícolas e de desenvolvemento rural (CADRO 4).

CADRO 4: Distribución das SATs por actividades produtivas.

Actividade produtiva	Galicia
Produción gandeira: leite	30%
Produción gandeira: leite e carne	32%
Produción gandeira: carne	4%
Gandería intensiva	8%
Froiteiras-horta-flor-ornamentais	5%
Vitivinicola	4%
Cereais-legumes-tubérculos	3%
Forestal	6%
Desenvolvemento rural	6%
Outras actividades	2%
Total	100%

Fonte: Elaboración propia

As 1.219 SAT que existen actualmente en Galicia están formadas por 12.610 socios e o seu capital social suma un total de 51 millóns de euros. Aínda que hai grandes variacións dunhas a outras, a SAT media está formada por 10 socios e ten un capital social de aproximadamente 42.000 euros. En España hai arredor de 12.600 SAT constituídas, que están formadas por máis de 325.000 socios e teñen un capital social próximo aos 730 millóns de euros. Galicia representa o 9,67% das SAT españolas, o 4% dos socios totais e o 7% do capital social. Comparativamente, as SAT galegas son de menor dimensión, sobre todo en canto ao número de socios (CADRO 5).

CADRO 5: Número de socios e capital social das SAT en Galicia.

Concepto	Galicia	
	Total	Media
Número de SAT	1.219	—
Número de socios	12.610	10
Capital social (€)	51.000.000	42.000
Capital social (€)/socio	—	4.200

Fonte: Consellería de Política Agroalimentaria e Desenvolvemento Rural, 2002

2.1.10.4. Dimensión e importancia económica

Pola súa tipoloxía e dimensión económica, podemos diferenzar principalmente:

SAT titulares de explotacións agrarias, onde os seus socios acostuman ser membros da unidade familiar. Nestes casos, as SAT baséanse nunha única explotación, que pasa de titular persoa física a

titular persoa xurídica, chamándose popularmente “SAT familiares”. Este tipo de SAT son as que predominan en Galicia, sobre todo no caso das producións gandeiras.

SAT titulares de explotacións agrarias resultantes dunha fusión das explotacións dos seus socios. Nestes casos, as SAT están conformadas pola xuntanza dos bens produtivos de varias explotacións, habitualmente entre 2 e 4. Estas SAT coñécense popularmente como “SAT comunitarias”, e teñen bastante similitude coas cooperativas de explotación comunitaria da terra. A constitución destas SAT está medrando nos últimos anos, e no período 2000-2003 xa significaron cerca dun 16% do total.

SAT de servizos, onde varios socios constitúen a SAT como empresa orientada á prestación de servizos e apoio ás súas explotacións, ou incluso a terceiros nalgúns casos. Destacan os servizos de maquinaria, de substitución e de apoio técnico aos agricultores e gandeiros.

SAT para a realización de actividades e investimentos relacionados co desenvolvemento rural, que poden repercutir en beneficio dunha comunidade de veciños, parroquia ou comarca, en función da súa magnitude.

SAT agroindustriais, especialmente orientadas á transformación e comercialización das súas producións. En Galicia existen aproximadamente 65 SAT titulares de industrias agrarias, e destacan as de elaboración de viños, as leiteiras (queixerías) e as de horta e flor.

En todo caso, os dous parámetros máis indicativos da dimensión e importancia económica das SAT son o elevado número de agricultores e gandeiros que nesta comunidade autónoma forman parte destas sociedades (12.610 socios), así como o volume do seu capital social (51 millóns de euros), coa particularidade engadida de que a maioría das SAT son titulares de explotacións ben dimensionadas, competitivas e con garantías de continuidade. Noutros casos, as SAT son titulares de proxectos salientábeis polo seu grao de innovación e/ou diversificación produtiva.

2.1.10.5.- Perspectivas e posibilidades

As sociedades agrarias de transformación son sociedades civís de finalidade económica-social, perfectamente orientadas e con capacidade para ofrecer solucións ás necesidades que teñen as explotacións agrarias e o medio rural galego actualmente.

A constitución de novas SAT vai permitir que moitas explotacións familiares se manteñan unidas, o que garante a súa viabilidade e continuidade, así como o mantemento da poboación ligada ao sector agrario.

Por outra banda, a constitución de SAT de carácter comunitario, procedentes da fusión ou xuntanza de explotacións, vai ser fundamental nos vindeiros anos para axudar ao reordenamento dos subsectores produtivos agrarios, para lograr o redimensionamento de determinadas explotacións de dimensión limi-

tada, e, sobre todo, para mellorar a calidade de vida dos agricultores e gandeiros galegos, xa que permiten un uso máis racional dos bens produtivos e da man de obra dispoñible, o que xera tempo libre.

Así mesmo, as SAT de servizos e para o desenvolvemento rural permiten aforrar custos e levar a cabo proxectos que van repercutir nas explotacións e no mantemento do medio, de acordo coa normativa comunitaria, que vén apostando nos últimos anos pola diversificación produtiva, a fixación da poboación no medio rural e a conservación do medio ambiente.

Finalmente, é preciso resaltar que as SAT, como empresas con personalidade xurídica, son unha boa solución para liderar iniciativas orientadas á transformación e comercialización das producións agropecuarias, pechando así o ciclo económico, co incremento de valor engadido que significaría para o sector agrario galego.

3.- Os socios

Os socios son a razón de ser das cooperativas, principio e fin da entidade, onde xogan un papel determinante: ostentan o poder na sociedade pero tamén son, ao tempo, os seus provedores e/ou os seus clientes, determinando completamente a súa actividade empresarial. Por isto, a ampliación da base social é un obxectivo básico para prestar máis e mellores servizos: a capacidade empresarial depende do número de agricultores agrupados e da diversidade e extensión das súas actividades. Nese sentido o fomento da incorporación de socios novos ás cooperativas agrarias ten carácter estratéxico

A continuación analizaremos os socios en base á mostra das 30 cooperativas agrarias. Agrupamos as cooperativas polos sectores anteriormente definidos, se ben o sector de gandería agrupa ás cooperativas do sector lácteo e de producións intensivas anteriormente separados.

3.1.- Número de socios

Segundo estimacións realizadas no capítulo anterior, existen 45.050 socios de cooperativas agrarias cunha media de socios de 165,62. En relación coas cooperativas da nosa mostra, dispoñen de 9.397 socios, e a media de socios é de 313,23. Na distribución por tamaños o 33% das cooperativas da mostra teñen máis de 300 socios, e o 70% teñen máis de 120 socios (CADRO 6).

CADRO 6: Tamaño das cooperativas por número de socios.

Socios	% cooperativas
≤45 socios	16,67%
46-120 socios	13,33%
121-300 socios	33,33%
>300 socios	36,67%

Fonte: Elaboración propia.

Por actividades as maiores son as cooperativas que acometen actividades industriais de transformación, necesitadas dun tamaño mínimo-crítico para acometer e rendibilizar os investimentos: as que dispoñen de fábrica de pensos (515 socios) e as cooperativas de viño (404 socios), son as de horta as que dispoñen dun número de socios inferior (78 socios) (CADRO 7).

CADRO 7: Número medio de socios segundo sectores de actividade.

Sector	Nº de socios
Fábrica de penso	515,67
Gandería	140,00
Horta	78,50
Viño	404,50
Total	313,23

Fonte: Elaboración propia

3.2.- Clases de socios

A Lei 5/1998 de cooperativas de Galicia configurou novas clases de socios: socio ordinario, socio a proba, socio colaborador e socio excedente. Nas adaptacións estatutarias estanse a introducir estas novas figuras, de xeito que xa se reflicten nas enquisas ás trinta cooperativas avaliadas. Os socios a proba e os socios colaboradores son as novas clases máis implantadas. Non obstante, preocupa a escasa utilización da figura de socio excedente, cando na realidade existen numerosos socios que apenas realizan actividade económica na cooperativa. É significativo o feito de que moitos socios que chegan á idade de xubilación e cesan na actividade, desexan continuar na sociedade con plenitude de dereitos (CADRO 8).

Outra das novas características das cooperativas agrarias é a cada vez maior presenza de socios que non son persoa física senón xurídica. Na medida en que as explotacións agrarias necesitan maior dimensión para competiren no mercado, os agricultores e gandeiros tenden a constituír sociedades e unir as explotacións individuais. Estas explotacións máis dimensionadas xeran unha nova problemática que as cooperativas agrarias deben abordar:

1. Problemática competitiva: esixe un novo esforzo competitivo ás cooperativas para prestar servizos á estas grandes explotacións. A cooperativa vese na obriga de avanzar ao ritmo dos socios “de cabeza” para non perder o tren da competitividade o mesmo que debe atender aos resto dos socios. Os socios máis avanzados non poden esperar polos demais. Os socios máis atrasados teñen que posibilitar que a cooperativa preste novos servizos e atenda aos socios máis avanzados. Isto xera a necesidade de tratamentos diferenciados dos socios en funcións de volumes e necesidades, equiparando a resposta da cooperativa ás tendencias do mercado e do contorno. A cooperativa está obrigada a poñer en marcha sistemas económicos de solidariedade de xeito que todos os socios se vexan beneficiados pese á súa heteroxeneidade e ás necesidades diferentes.

2. Problemática fiscal: a perda de protección fiscal das cooperativas cando teñan socios persoa xurídica que son sociedade mercantil. Esta perda da protección fiscal afecta aos demais socios da entidade. Este problema debe ser abordado para solucionar o atranco das cooperativas no apoio das explotacións competitivas do futuro.
3. Problemática social: a posibilidade de contemplar o voto ponderado non é abordado por moitas cooperativas agrarias pola posibilidade de xerar no seo social da entidade un enfrontamento social entre grandes e pequenos ou entre os máis desenvolvidos e os menos desenvolvidos. O medo a que xurda esta división social paralizou á maioría das cooperativas agrarias a introducir o voto ponderado que permite a Lei 5/1998 de cooperativas de Galicia.

CADRO 8: Tipoloxía dos socios nas cooperativas.

Tipoloxía dos socios			
Socio ordinario	9.275		% de cooperativas
Socio a proba	10	Con socios persoas xurídicas	66,33%
Socio excedente	1	Con socios a proba	13,33%
Socio colaborador	111	Con socios colaboradores	6,66%
Total	9.397		

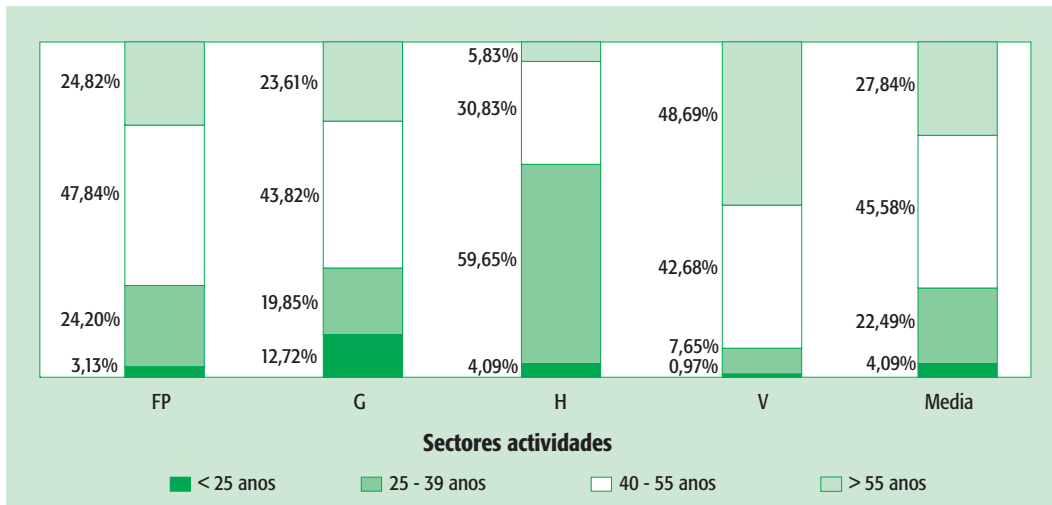
Fonte: Elaboración da cooperativa.

3.3.- Idade dos socios

O 45,58% dos socios das cooperativas teñen unha idade comprendida entre 40-55 anos (GRÁFICO 6). A idade dos socios das cooperativas corresponde cunha poboación activa agraria con idades elevadas. As cooperativas non se libran do avellentamento xeral da poboación agraria, e se non se logra un rexuvenecemento nas bases sociais, á volta de poucos anos poden verse cuns socios con idades avanzadas ou cunha forte redución deles.

Non obstante, en moitas cooperativas con gran número de socios de elevada idade, ou con idade laboral avanzada (maiores de 55 anos) non se corresponde con socios activos, é dicir, con plena actividade agropecuaria. É moi habitual que os agricultores e gandeiros, sobre todo os homes, que foron socios ao longo de varios anos da cooperativa desexen continuar como tales, aínda que a súa explotación cesara na actividade. É un xeito de que moitas persoas vinculadas coa produción agraria sigan tendo acceso aos servizos da cooperativa, aínda que apenas o usen, xa que nunca están seguros que algún familiar o poida necesitar no futuro. É conveniente que as cooperativas regularicen a situación destes socios, e pasen a rexistrarlos como socios excedentes. Por outra banda, as cooperativas están abocadas a atender a estes socios con necesidades diferentes sen que supoñan un problema operativo para os socios activos.

GRÁFICO 6: Distribución dos socios por idades e sectores de actividade.



Claves: FP: Fábrica de Penso; G: Gandeiría; H: Horta; V: Viño
Fonte: Elaboración propia.

Non obstante, algunha das cooperativas que conta cun importante número de persoas con elevada idade dedícase á actividade vinícola. Este sector non implica excesivos requirimentos de traballo dado o reducido tamaño das explotacións, xa que maioritariamente faise por axudas e nas fins de semana, polo que o avellentamento nestas cooperativas non é unha preocupación tan forte como pode ser noutras producións.

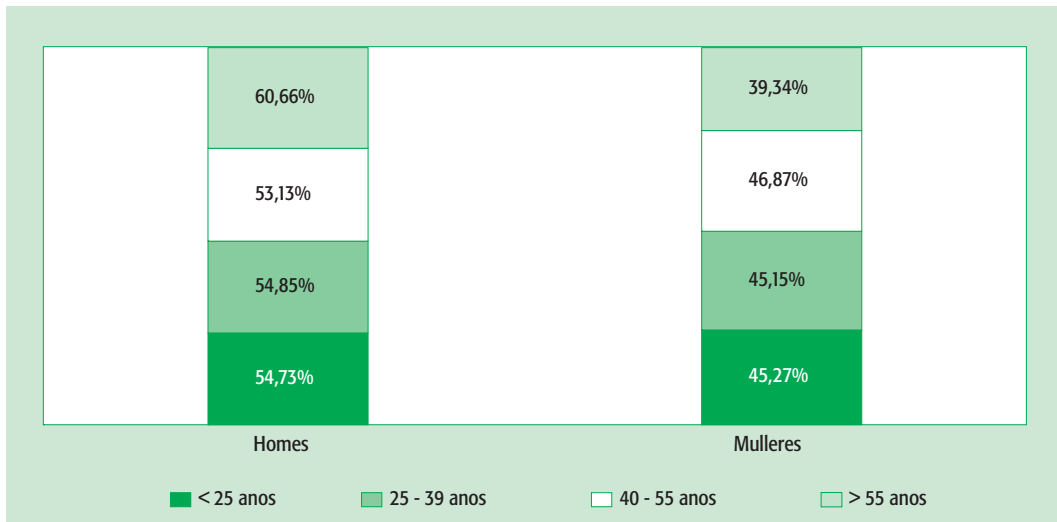
3.4.- Distribución por xénero

É un feito común en agriculturas con baixa dimensión media das explotacións a alta presenza de mulleres na actividade, e tamén nas cooperativas agrarias. Na medida en que os ingresos da actividade agraria sexan complementarios doutros ingresos da familia, existe unha tendencia a que o matrimonio rural divida o traballo, de xeito que a muller queda na casa coa explotación agrícola e o marido traballa fóra. As cooperativas galegas non son unha excepción: o 44% dos seus socios son mulleres.

Esta presenza de mulleres, parece máis importante nos tramos de idade máis novos e menos importante nos tramos de maior idade, o que corrobora a crecente incorporación da muller ao mercado laboral. É preciso que as cooperativas agrarias, conxuntamente coas administracións, deseñen estratexias coa finalidade de que esta tendencia se consolide e mesmo se incremente (GRÁFICO 7).

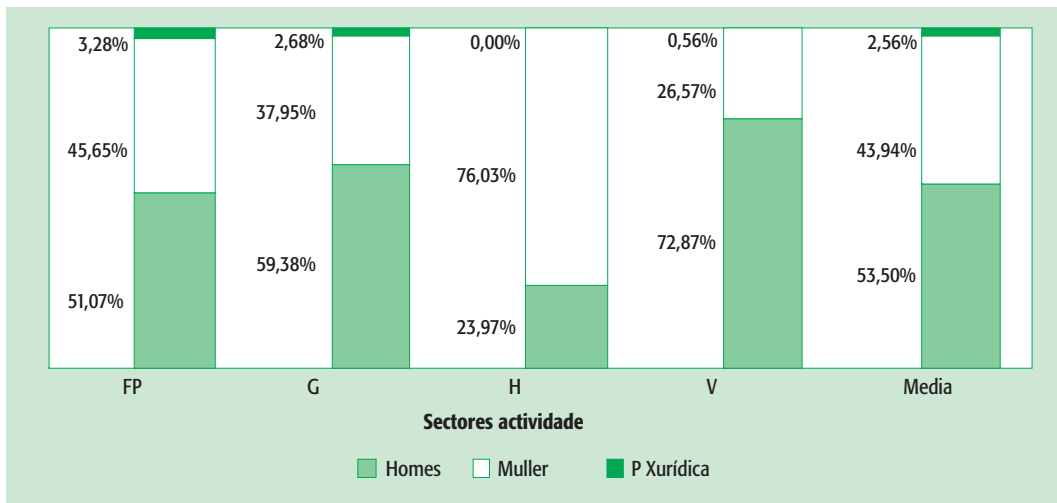
Por actividades a presenza da muller é superior á media no sector da horta e flor e nas cooperativas con fábrica de pensos, mentres que é inferior nas de viño (GRÁFICO 8).

GRÁFICO 7: Distribución dos socios por idades e xénero.



Fonte: Elaboración propia.

GRÁFICO 8: Distribución dos socios por xénero e sectores de actividade.



Claves: FP: Fábrica de Penso; G: Gandería; H: Horta; V: Viño
 Fonte: Elaboración propia.

3.5.- Evolución social

Os socios achéganse ás cooperativas convencidos polas informacións e polas experiencias positivas de familiares que xa son socios, 45,5%, ou polo convencemento dos socios promotores 27,1%. Na

enquisa aos socios, o 60,3% ten un tempo de permanencia na cooperativa superior aos 10 anos, o que confrontado cos datos adiantados sobre a vida media das cooperativas indica certa estabilidade na permanencia na sociedade.

As cooperativas da nosa mostra tiñan unha media de 142 socios fundadores, o que supón unha porcentaxe alta. Pasaron de 4.327 socios fundadores a un total de 9.397 socios actuais, o que implica un aumento de 5.070 socios ou un 117% de incremento; en dúas de cada tres cooperativas o número de socios actuais duplican aos existentes na constitución (CADRO 9). Isto demostra que as cooperativas agrarias cumpren co principio cooperativo de portas abertas. Chama especialmente a atención o baixo número e a baixa porcentaxe, 21,03%, de mulleres socias na constitución das cooperativas agrarias. Probabelmente, as mulleres súmanse máis facilmente ás cooperativas en funcionamento, e participan menos na xestión e promoción inicial da entidade. Este feito, axuda a que, como veremos máis adiante, as mulleres apenas estean presentes nos órganos de administración.

CADRO 9: Variación de socios nas cooperativas.

% Variación de socios	Nº cooperativas
Sen variación	3,33%
Incremento <= 25%	3,33%
Incremento >25%<= 50%	3,33%
Incremento >50%<= 75%	3,33%
Incremento > 100%	66,66%
Descenso <= 25%	0,00%
Descenso >25%<= 50%	6,66%
Descenso >50%< 75%	13,33%

Fonte: Elaboración propia

Maiores foron os incrementos das achegas desembolsadas polos socios da cooperativa ao longo da vida desta en relación á data de fundación. As achegas económicas na fundación das cooperativas agrarias eleváronse a unha media de 615,09 euros, e as actuais a 2.500,69 euros, o que supón un incremento do 307%. Estes incrementos tiveron que facerse en base a boa marcha empresarial da entidade e o bo ambiente social. Non por iso deixa de ser un problema destacar as baixas achegas dos socios no intre da fundación cando máis necesita de financiamento, pero cando aínda non se xerou a confianza suficiente entre os socios da entidade.

Os socios que se dan de alta neste intre teñen que pagar unha cota media de ingreso de 585,40 euros. Esta cota de ingreso vén compensar os beneficios xerados e acumulados no fondo de reserva obrigatorio depositados polos socios de máis antigüidade.

4.- A organización societaria

A sociedade cooperativa, en canto sociedade de participación, é unha figura xurídica diferente ao común das sociedades mercantís onde quen posúe o capital ten capacidade para decidir e controlar a entidade. O desenvolvemento da organización societaria dunha cooperativa ten certa complexidade e require de hábitos e capacidades nos directivos que non sempre se atopa nos niveis axeitados. Non obstante, no intre en que unha cooperativa atopa o xeito de organizarse e xera un costume e un estilo de facer as cousas, a estabilidade organizativa da entidade acada niveis incluso superiores aos de calquera outro modelo ou figura xurídica, simplemente pola grande aceptación que acada entre os seus socios de base. Por iso, un dos principais retos das cooperativas agrarias de Galicia é crear e dispoñer de socios e corpos directivos formados e experimentados en condicións de desenvolver todas as potencialidades que estas sociedades gardan. Para iso, é necesario que todos os órganos sociais da entidade funcionen do xeito adecuado, con responsabilidade, e con atribución de competencias ben delimitada.

4.1.- Os órganos sociais

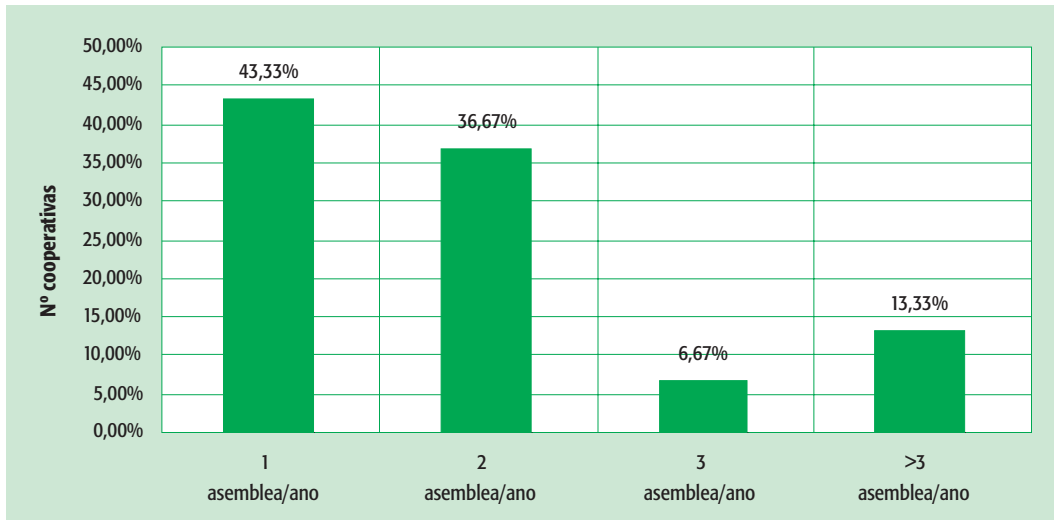
4.1.1.- Asemblea Xeral

As cooperativas da nosa mostra teñen unha media de 2,22 asembleas anuais que teñen carácter de oficiais e cumpren con todos os requisitos. Por conseguinte superan en termo medio o mínimo legal dunha asemblea xeral ordinaria anual establecido para avaliar e aprobar o exercicio económico anterior e acordar o plan de empresa para o ano en curso, se ben con diferenzas apreciables: o 43% das cooperativas só celebra unha asemblea anual, mentres que só un 13% celebra máis de tres asembleas (**GRÁFICO 9**). As asembleas adicionais, son informativas, decisorias sobre aspectos concretos, para elección de cargos, para programación, ou para calquera outra finalidade social e empresarial da entidade.

No que respecta ao grao de asistencia ás asembleas en termo medio alcanza o 52,80% dos socios, destaca a menor asistencia nas cooperativas cun número elevado de socios: a media de socios nas cooperativas con asistencia baixa ou discreta é de 429 socios. Semella que a partir dun determinado número de socios as cooperativas deben buscar fórmulas para incentivar a participación e o exercicio democrático na entidade. Probabelmente hai socios que estiman difícil interviren nas asembleas dado o elevado número de presentes e optan por non asistir, co que incumpren coa súa obriga social.

Neste senso, moitas cooperativas agrarias con gran número de socios están a experimentar con diversos estímulos aos socios que participan na asemblea coa finalidade de incentivar e primar a participación societaria. Só no 40% das cooperativas teñen unha asistencia media ás asembleas xerais superior á metade dos socios, no 60% restante asisten ás asembleas menos da metade dos socios (**CADRO 10**). As cooperativas deberán facer un esforzo para cambiar esta proporción. Sen lugar a dúbidas, a participación dos socios vai en relación directa co grao de formación cooperativa. Nestas circunstancias, é frecuente a aparición de elites informais cun grao de participación moi superior ao do resto dos socios.

GRÁFICO 9: Número de asembleas anuais das cooperativas.



Fonte: Elaboración propia.

CADRO 10: Porcentaxe de asistencia ás asembleas xerais.

% Asistencia	% Cooperativas
> 75%	26,67%
> 50%≤75%	13,33%
> 25%≤50%	46,67%
≤25%	13,33%

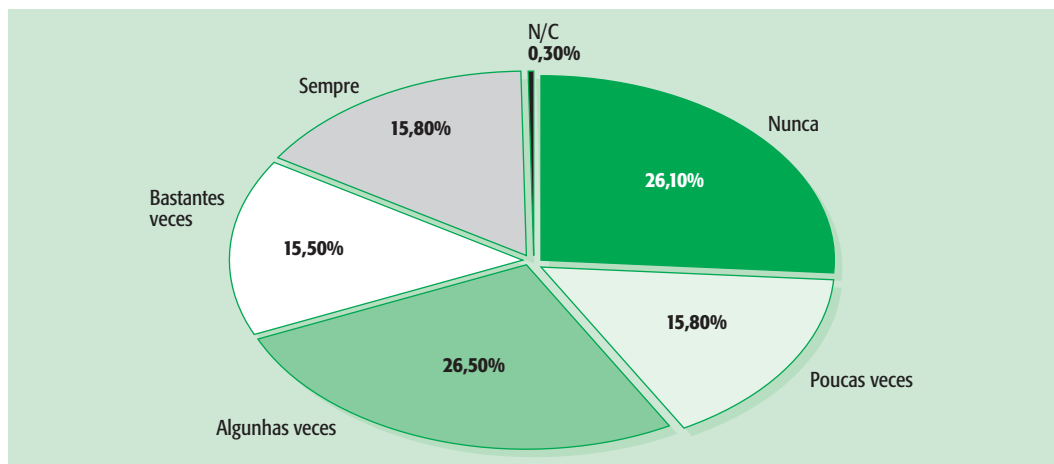
Fonte: Elaboración propia

Por outra banda, nas enquisas aos socios tamén se mostra certa apatía en relación coa asistencia ás asembleas. Só o 41,9% manifesta que asiste sempre ás asembleas, e un 21% manifesta que nunca ou moi poucas veces asiste. Cando se lle pregunta ao socio se participa na toma de decisións da cooperativa, a resposta é moito máis contundente, xa que un 26,1% manifesta que nunca participa e só un 15,8% di que sempre participa (GRÁFICO 10). A participación dos socios, elemento esencial para a vitalidade das cooperativas estase a converter nun reto para os directivos de moitas cooperativas agrarias, que deben ter presente que as baixas participacións poden ser unha mostra de debilidade económica e social da entidade.

Evidentemente, a participación trae consigo que os socios poidan facer propostas de mellora no funcionamento da entidade. Cando un socio fai propostas de mellora aos órganos da entidade é porque se sente comprometido con ela, de aí a importancia de que se comprometan coa sociedade en “corpo e alma” e fagan propostas que deberán ser recollidas pola directiva. Non obstante o 34,2% dos socios

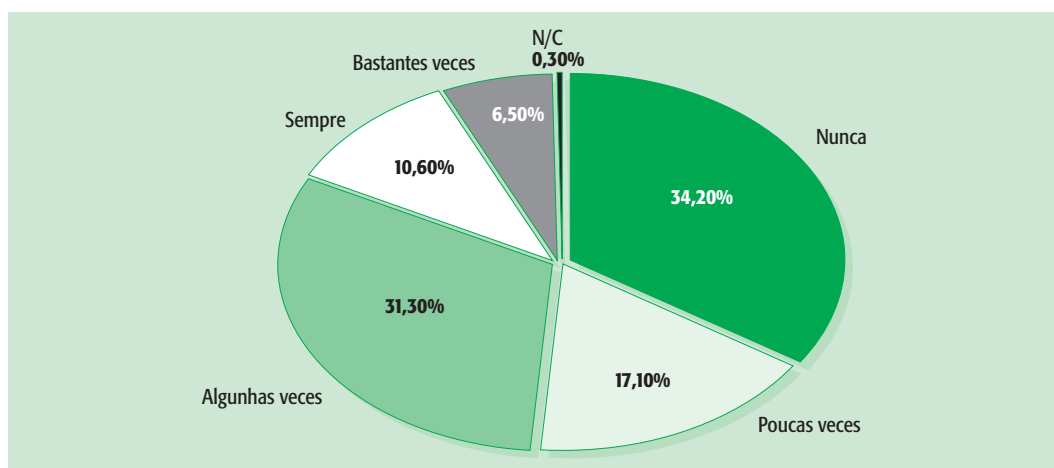
manifesta que nunca fixo propostas de mellora e un 17,1% di que moi poucas veces, polo que se está a perder o potencial persoal que estes socios poden dedicar á mellora da entidade (GRÁFICO 11).

GRÁFICO 10 : Participación social na toma de decisións.



Fonte: Elaboración propia.

GRÁFICO 11: Realización de propostas de mellora.



Fonte: Elaboración propia.

En canto ao desenvolvemento das asembleas os datos amosan que transcorren con normalidade e con poucas incidencias, que se segue a orde do día e se discuten todos os temas propostos: así o manifestan o 100% das cooperativas da mostra, a pesar de que no 36,67% das asembleas teñan xurdido conflitos e debates entre os socios. Ademais pódese ver que é normal (96,67%) que os socios formulen ao consello reitor rogos e preguntas (CADRO 11).

CADRO 11: Desenvolvemento da asemblea xeral.

DESENVOLVEMENTO ASEMBLEA XERAL	% de cooperativas
Seguen a orde día	100,00%
Fan rogos e preguntas	96,67%
Discútese temas propostos	100,00%
Existen conflitos	36,67%

Fonte: Elaboración propia.

En calquera sociedade de forte compoñente persoal é lóxico que xurdan conflitos, que estes se debatan, se aclaren as posturas e se resolvan con tolerancia e por medios democráticos e solidarios. Precisamente as intransixencias das persoas son o foco máis grande dos conflitos, que xunto coas cuestións persoais entre os socios provocan os enfrontamentos máis fortes nas cooperativas. De todas as maneiras os conflitos poden xurdir na asemblea por motivos moi dispares (CADRO 12).

CADRO 12: Motivos dos conflitos.

MOTIVOS	% de cooperativas
Falta información	10,00%
Desconfianza	10,00%
Desinterese	10,00%
Situacións persoais	13,33%
Intransixencia	16,67%

Fonte: Elaboración propia.

A sociedade cooperativa, polo seu carácter personalista e participativo, require duns socios e dun contorno social con actitudes persoais moi definidas. Soe ser tan importante dispoñer de boas actitudes e predisposición persoal para a participación social coma excelentes aptitudes e capacidades profesionais. Ben é certo que dispoñer de actitudes e capacidades profesionais favorece o desenvolvemento de calquera sociedade. Non obstante, nas cooperativas é aínda máis importante que os socios sexan tolerantes, solidarios, colaboradores, democráticos, comprometidos, participativos,... En relación á participación e compromiso social presentamos no CADRO 13 os datos de síntese referidos ás cooperativas agrarias da nosa mostra, que redundan na situación xeral ao respecto, xa comentada.

4.1.2.- Consello Reitor

O consello reitor é o órgano administrativo e de dirección por excelencia das cooperativas agrarias, tanto máis en cooperativas dun elevado tamaño social, lembramos a media de 313 socios por cooperativa, que imposibilita a participación directa de todos os socios en cada unha das decisións de xestión e dirección da entidade.

CADRO 13: Cuestións internas

CUESTIÓN INTERNAS	Socios
Satisfeitos formar parte de cooperativa	93,33%
Clima confianza e camaradería	86,67%
Frecuentes malentendidos entre socios	16,67%
Difícil que os socios asuman cargos	66,67%
Socios participan na toma decisións	56,67%
Solicitan a miúdo información sobre a marcha coop	20,00%
Dispostos admitir novos socios	86,67%
Altas-Baixas	
Frecuentes baixas voluntarias	6,67%
Desacordos na devolución capital	3,33%
Conflitos xudiciais por baixas societarias	10,00%
Proceso baixa faise por escrito	96,67%
Consello reitor decide sobre altas e baixas socios	86,67%
Reunións	
Reunións, presentes todos	16,67%
Difícil chegar a acordo	13,33%
Reunións duran moito tempo	20,00%
Respéctanse decisións consello reitor	96,67%
Toma decisións reunión asemblea	53,33%
Respecto quendas palabra	93,33%
Algunhas reunións rematan sen acordo	33,33%
Xeral	
Existe regulamento réxime interno	43,33%
Existe sistema sanción de faltas	80,00%
Faise uso do sistema sanción faltas	20,00%

Fonte: Elaboración propia

Por termo medio, os consellos reitores celebran unha reunión mensual, onde se tratan os temas ordinarios da marcha da entidade. Nas sociedades que dispoñen de xerente, este normalmente asiste ás reunións, e expón as xestións realizadas e/ou encomendadas polo consello reitor. En calquera caso a frecuencia das reunións depende, obviamente, da actividade da cooperativa: nalgúns cooperativas de viño hai tradición de celebrar ata case unha reunión semanal para avaliar a marcha das vendas e os aspectos de produción; nas de horta, hai épocas do ano sen produción, con escaso movemento empresarial e sen motivos para reunións (CADRO 14).

Os consellos reitores das cooperativas da mostra teñen unha media de 8 persoas das cales un pouco máis da metade foron reelixidos para o cargo, o que supón que o resto están no cargo de conselleiros por primeira vez. Aínda que existe a imaxe de que os consellos reitores se perpetúan no cargo, a reali-

dade que confirma a mostra é que existe bastante rotación de cargos. Por outra banda, na medida en que a entidade desenvolve con normalidade a actividade económica e social xérase certa confianza nos directivos, o que reduce a participación dos socios cando as cousas van ben. Isto provoca que algúns socios tendan a desentenderse da participación na cooperativa. Neste senso, a reticencia dos socios para asumiren cargos sociais está presente no 66,67% das cooperativas: existen poucos socios con disposición para ser reitores, o que produce unha limitación na súa elección (CADRO 13).

CADRO 14: Reunións do consello reitor: valores medios.

Reunións do consello reitor (valores medios)	
Tipo de cooperativa	Nº reunións/ano
Fábrica de penso	13
Gandería	10
Horta	8
Viño	21
Total	12

Fonte: Elaboración propia.

A metade dos integrantes achéganse por primeira vez a un órgano de administración e na súa primeira etapa, á parte de tomar decisións cos seus compañeiros de consello, estes novos cargos deberán comprender onde está o negocio da entidade, como funciona a empresa, coñecerá en moitas ocasións por primeira vez como é e que di a contabilidade e as contas anuais. En definitiva, a cooperativa convértese nunha escola de administración de empresa co que se eleva o nivel cultural da sociedade.

As porcentaxes de renovación máis altas danse nas cooperativas de horta e as máis baixas nas cooperativas gandeiras e de viño. En conxunto, no 63% das cooperativas a porcentaxe de reelixidos é superior ao 50%, mentres que no 10% das cooperativas non hai ningún reelixido entre os actuais membros do consello reitor (CADRO 15). Por outra parte, se temos en conta que moitas veces o consello reitor é o órgano de administración dunha importante empresa en volume de facturación, socios e emprego xerado, unha renovación completa e constante do órgano de administración pode xerar situacións de desgobierno con graves repercusións para a marcha empresarial e social da entidade. Nas sociedades de participación social teñen difícil compaxinar eficacia e renovación completa de directivos sen correr riscos de importancia. Quizais por isto a maioría das cooperativas da mostra, 2/3 do total, realizan renovacións parciais do consello reitor.

A elección dos membros do consello reitor é unha das máis importantes decisións que deben adoptar os socios en asemblea xeral da entidade. Neste senso, que os socios teñan a habilidade de elixir as persoas para o consello reitor que dispoñan de mellores actitudes e predisposicións persoais, así como capacidades e competencias, confiren a esta decisión unha grande importancia. Non é fácil coñecer as actitudes e predisposición persoal dos membros do consello reitor, pero dentro das apti-

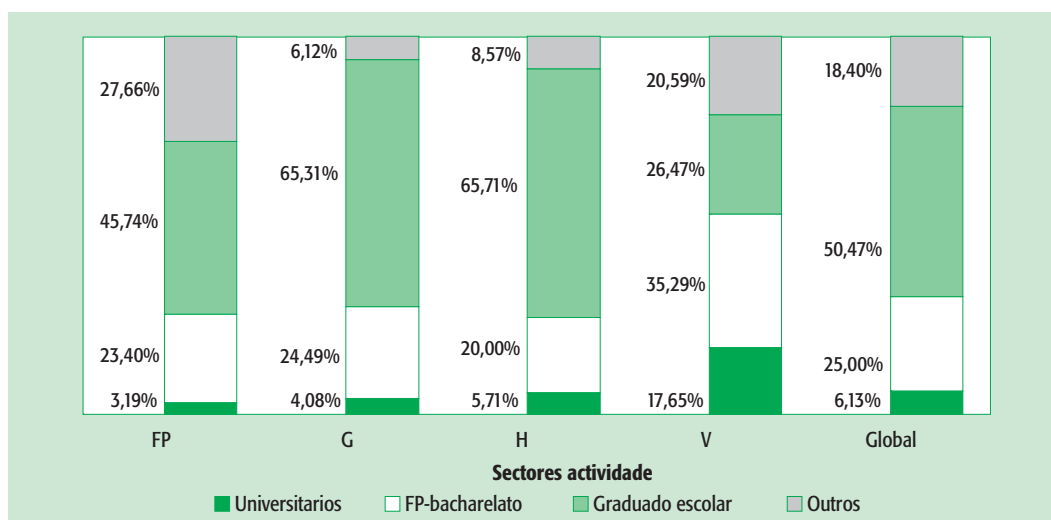
tudes e capacidades podemos coñecer o seu nivel de estudos que sempre é indicativo daquelas. Neste senso, sorprende que o 31,13% dos seus membros teña estudos de formación profesional, bacharelato ou formación universitaria (GRÁFICO 12).

CADRO 15: Características do consello reitor. Valores medios

Tipo de cooperativa	Nº Total Membros	Nº membros reelixidos
Fábrica de Penso	8,8	5,5
Gandería	7,1	2,8
Horta	6,8	4,3
Viño	9,5	3,8
Total	8,0	4,3

Fonte: Elaboración propia

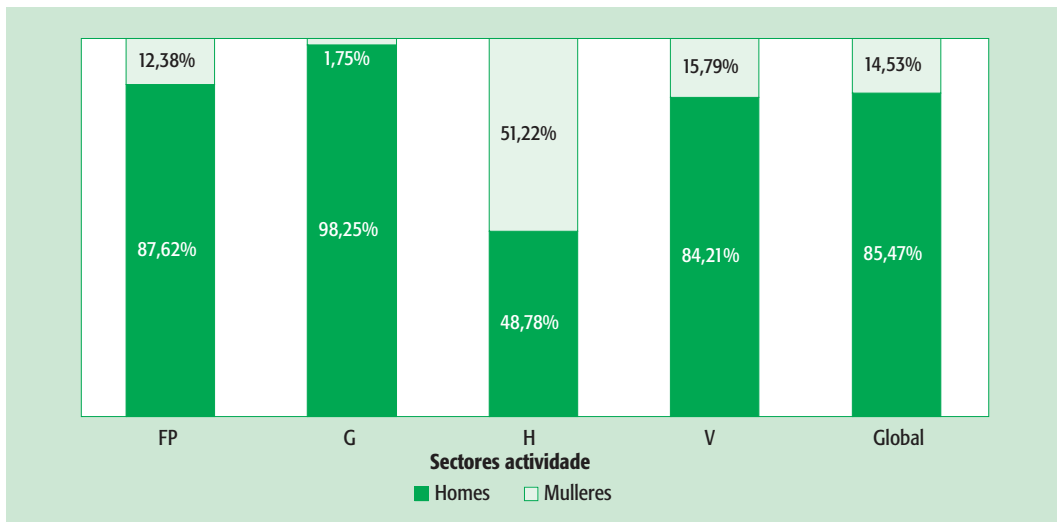
GRÁFICO 12: Estudos dos membros do consello reitor.



Nota: FP: Fábrica de Penso; G: Gandería; H: Horta ; V: Viño
Fonte: Elaboración propia.

Estase a incrementar a presenza feminina no consello reitor. Neste intre, segundo a nosa mostra, o 14,53% dos membros do consello reitor xa son mulleres. Nalgúns sectores, coma a horta, flor e froitos xa existe unha alta presenza de mulleres no consello reitor, aínda que nesas cooperativas a presenza de mulleres socias é claramente superior á dos homes (GRÁFICO 13). Se temos en conta que no intre da fundación da cooperativa a presenza da muller era baixa, na medida en que o número de socias case acadaba ao dos homes, a presenza da muller nos órganos de dirección debe incrementarse paulatinamente.

GRÁFICO 13: Distribución segundo o xénero dos membros do consello reitor.



Nota: FP: Fábrica de Penso; G: Gandeiría; H: Horta ; V: Viño
Fonte: Elaboración propia.

A idade media dos membros dos consellos reitores móstranos que existe certa presenza de mozos e mozas, aínda que só no 16,66% das cooperativas da mostra a idade media dos membros do consello reitor está entre os trinta e os corenta anos. No resto a idade media está entre os corenta e os cincuenta e cinco anos.

Finalmente, o papel director do consello reitor evidénciase na resposta da práctica totalidade das cooperativas que manifestan que habitualmente son as iniciativas do mesmo as que se acordan e poñen en práctica.

4.1.3.- Presidente

O presidente da cooperativa ten a representación da entidade. A súa capacidade de relación social e de dirección das reunións do consello reitor é fundamental para a súa boa marcha e a de toda a sociedade. Dende a súa fundación, as trinta cooperativas da mostra tiveron unha media de 3,2 presidentes.

Por termo medio, o presidente é un dos membros do consello reitor con máis idade, e xa leva no cargo 6,6 anos. Normalmente é unha persoa socialmente respectada, con experiencia e coñecemento da empresa cooperativa e con fácil acceso para os socios. Non obstante, se consideramos que un presidente ten permanencia no cargo en caso de estar máis de dous mandatos nel, ou máis da metade da vida media da cooperativa, o 70% das cooperativas están nesta situación. A busca de relevo e renovación da presidencia, tomando en consideración o grao de representatividade, consenso societario e a

cualificación na xestión alcanzado polos presidentes actuais é un síntoma de bo funcionamento da participación na entidade (CADRO 16).

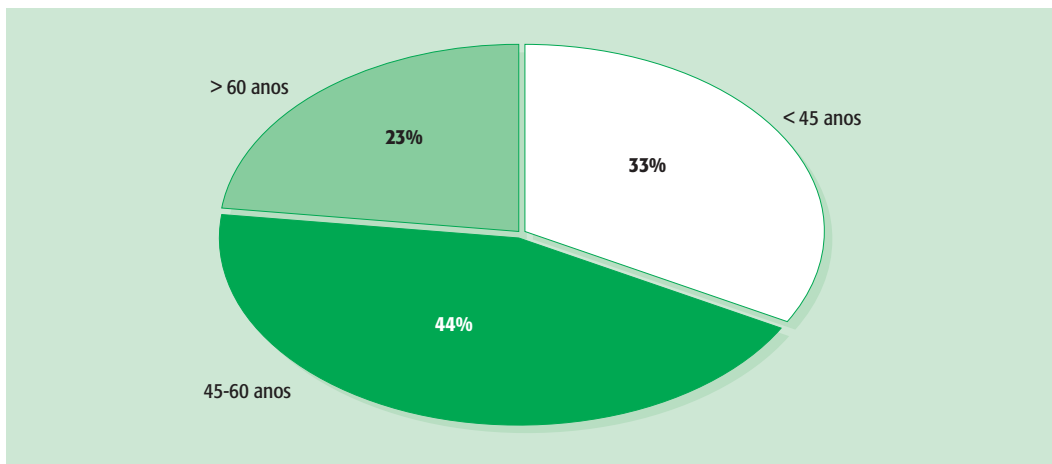
CADRO 16: Características do presidente.

Sectores Actividade	Nº desde fundación	Nº reeleccións	Antigüidade (anos)	Idade (anos)
Fábrica de Penso	3,3	2,2	6,8	51,0
Gandería	2,9	2,0	6,9	51,0
Horta	2,0	2,6	8,0	50,0
Víño	5,3	1,3	3,0	57,0
Total	3,2	2,1	6,6	52,0

Fonte: Elaboración propia.

Por outra banda, os presidentes tenden a ser as persoas de maior idade do consello reitor. Neste senso, o 23% deles teñen máis de 60 anos de idade, mentres que o resto dos membros do consello reitor teñen unha idade inferior (GRÁFICO 14). Ben é certo que a formación en cooperativismo acádase no intre en que os socios teñen vivencias positivas e negativas e que conforman unha clara opinión desta fórmula xurídica o que se logra a través de anos de experiencia. Non obstante, con directivos de idades avanzadas as cooperativas corren o risco de non ser permeábeis ás novas necesidades dos socios e ás novas formas de xestión empresarial.

GRÁFICO 14: Idade do presidente.

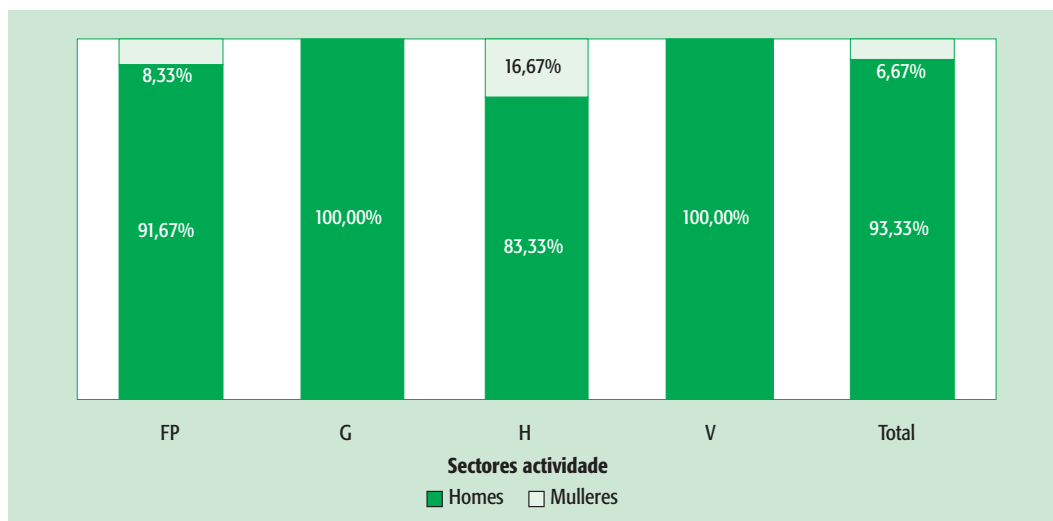


Fonte: Elaboración propia.

Novamente as mulleres teñen unha moi escasa presenza como máximos representantes das cooperativas. Só o 6,67% das sociedades da mostra dispón dunha muller na presidencia, o que contrasta co feito de que as mulleres representen o 44% dos socios das cooperativas (GRÁFICO 15). É necesario faci-

litar e favorecer o acceso da muller aos órganos de administración das cooperativas agrarias. Por outra banda, é habitual a presenza feminina nos órganos de administración e na presidencia cando son mulleres a práctica totalidade dos membros da cooperativa. É conveniente que as cooperativas dispoñan dos medios necesarios para que as mulleres opten en igualdade a ocupar os postos de xestión e decisión das sociedades nas que participan como socias, e nas que moitas veces son maioría. Se ben é certo que nos últimos anos se pode observar unha tendencia cada vez máis evidente cara a entrada das mulleres nos órganos de responsabilidade das cooperativas, non é menos certo que queda aínda moito camiño por andar. A igualdade non representará só un beneficio para as mulleres, senón para todo o colectivo cooperativo e agrario.

GRÁFICO 15: Distribución do presidente segundo o xénero.



Nota: FP: Fábrica de Penso; G: Gandería; H: Horta ; V: Viño
Fonte: Elaboración propia.

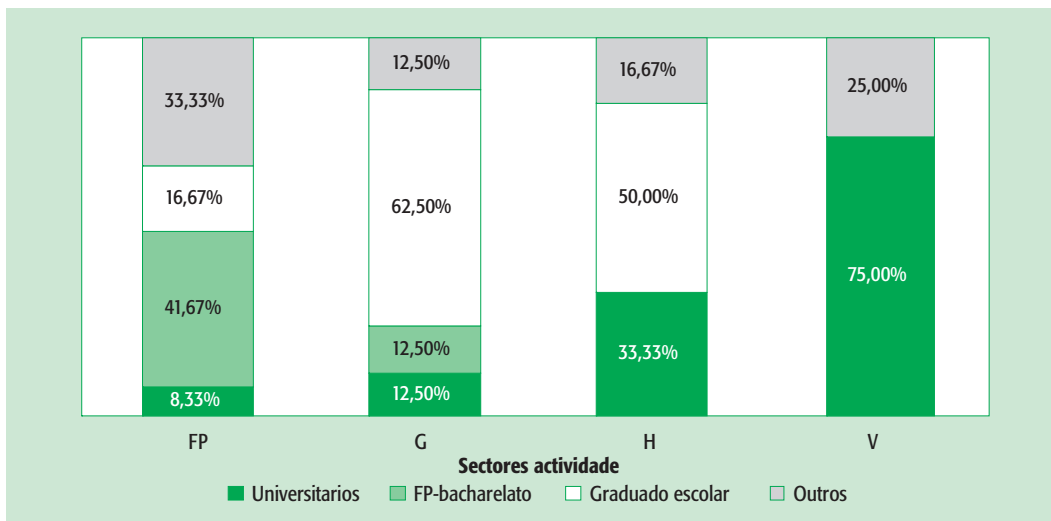
O 33% dos presidentes teñen estudos medios ou superiores. Na medida en que a agricultura estase a converter para moitos agricultores nunha actividade a tempo parcial, permite o acceso de persoas con bo nivel de estudos á presidencia das cooperativas. Destacan, neste senso, as cooperativas do viño, un sector onde a maioría dos agricultores o son a tempo parcial compaxinando esta actividade con outras, o que facilita o acceso de moitos profesionais aos cargos representativos (GRÁFICO 16).

4.2.- Obrigas e documentación societaria

A documentación social nas cooperativas ten unha importancia superior ás doutras figuras xurídicas. A documentación social non só abarca aspectos do ámbito legal ou da xestión empresarial senón que incide directamente nos temas sociais. Salvo nas grandes sociedades anónimas empresariais, na maioría das sociedades mercantís os propietarios da maioría do capital están no seu consello da admi-

nistración, polo que a vinculación entre decisións, execución e xestión é unha relación estreita e curta, cousa que non sucede nas cooperativas, onde en todas as decisións importantes participan os socios.

GRÁFICO 16: Estudos do presidente segundo sectores de actividade.



Nota: FP: Fábrica de Penso; G: Gandería; H: Horta ; V: Viño
Fonte: Elaboración propia.

Ademais, as decisións relacionadas cos clientes e provedores nunha sociedade mercantil non adoitan ter a incidencia social que teñen nas cooperativas, dado que nestas o socio e/ou o provedor e/ou o cliente pode ser unha soa persoa física. Polo tanto, unha documentación social actualizada nas cooperativas pode ser fundamental para dispoñer da necesaria transparencia na xestión, e unha completa paz social, independentemente do seu papel económico e xurídico. En definitiva, que os reitores e xestores se preocupen por dispoñer dunha adecuada e completa documentación social, e con independencia do beneficio económico directo e inmediato, evitará moitos dos problemas e enfrontamentos entre os socios que ao final poden ser de gran repercusión económica e societaria.

Xustamente son os libros e documentación directamente relacionada cos socios onde as cooperativas prestan unha maior atención. Case todas as cooperativas da mostra dispoñen desta documentación social, e chama a atención a falta xeral do libro de informe dos interventores de contas (CADRO 17). A maioría das cooperativas recolle este informe dentro das contas anuais, sen preocuparse por transcribilo a un libro específico.

Á parte de dispoñer da documentación social, as cooperativas deben tela actualizada. Os niveis de actualización das cooperativas son xeralmente bos. Ben é certo que os directivos das cooperativas deben ter por obxectivo unha actualización dos libros sociais ao 100%, para que sempre estean dispostos para o cumprimento de calquera dos seus obxectivos legais e sociais.

CADRO 17: Actas da asemblea xeral, utilización dos libros sociais e obrigas e trámites.

ACTAS ASEMBLEA XERAL	% de cooperativas que cumprimentan
Sí	100,00%
Ás veces	0,00%
Nunca	0,00%
Tarefa interna	93,33%
Tarefa externa	6,67%
OBRIGAS E TRÁMITES	
Inscripción Rexistro Cooperativas	100,00%
Depósito de contas	96,67%
Coñec. Lei 5/98	100,00%
Coñec Regulamento Rexistro coop	96,67%
UTILIZACIÓN DOS LIBROS SOCIAIS	
Actas Consello reitor	100,00%
Actas Asemblea Xeral	100,00%
Rexistro de Socios	96,55%
Achegas ao Capital social	88,89%
Informe do/s Interventores	70,00%
Actas Comité Recursos	100,00%
Actas Xuntas Preparatorias	—

Fonte: Elaboración propia.

En relación á actualización no rexistro de cooperativas das modificacións dos órganos sociais, todas as cooperativas manifestan que actualizaron estes rexistros nos últimos catro anos. É evidente que se as cooperativas están a modificar con certa frecuencia os cargos sociais deben rexistralos, e así o fan.

En relación ás actas da asemblea xeral, todas as cooperativas da mostra levantan actas dos seus acordos, e na gran maioría é unha tarefa que realizan os seus propios membros, tanto técnicos coma reitores. Hai un 6,67% que deixa esta tarefa aos asesores externos. Sen lugar a dúbidas serán pequenas cooperativas con escasos recursos humanos.

Aínda que hai cooperativas que non teñen totalmente actualizada a documentación social, practicamente todas están utilizando libros e documentación. En definitiva, a documentación social e a súa utilización non é descoñecida para as cooperativas, xa que están a traballar habitualmente con ela.

En relación ao depósito de contas no rexistro de cooperativas tal como indica o seu Regulamento, as cooperativas máis importantes xa comezaron a facelo, e pouco a pouco, a maioría das entidades, independentemente do tamaño, irán sumándose ao cumprimento desta obriga legal. Posibelmente as cooperativas máis pequenas e con escasos recursos humanos serán as que máis tarde se incorporarán a estas obrigas societarias.

Hai un bo número de entidades que están a depositar as contas no rexistro mercantil. Neste senso, será necesario que as administracións adopten os acordos normativos oportunos para os efectos de evitar o esforzo de duplicar o depósito de contas naqueles casos que por lei deben facelo. Facilitar os cumprimentos legais axudará a dispoñer de cooperativas con menores posibilidades de que se xeren conflitos innecesarios.

Moitas cooperativas agrarias xa realizaron a adaptacións dos estatutos á Lei 5/1998 de cooperativas de Galicia. Moitas quixeron abordar esta tarefa antes de que foran obrigadas polo calendario de adaptación. Foron as cooperativas medianas e grandes as que primeiro fixeron este trámite legal. Non obstante, existen numerosas cooperativas pequenas ou moi pequenas que por falta de información, de xestores ou de asesores adecuados agardan ata o derradeiro intre para facelo, e incluso algunhas están a entrar en procesos de liquidación por non ter adaptado os seus estatutos á Lei.

Case a totalidade de cooperativas entrevistadas manifestan coñecer as leis, regulamentos, as obrigas e os trámites típicos ou principais dunha cooperativa, se ben aínda non alcanzan un elevado nivel de coñecemento xurídico ou normativo destes textos e destas obrigas. A amplitude da normativa cooperativa e mesmo o tamaño empresarial das entidades está provocando que moitas das cooperativas de mediana e gran dimensión empresarial xa dispoñan de letrados asesores que orientan á entidade nestes temas. Estes trámites e obrigas son realizados noutras cooperativas de tamaño medio e pequeno por asesores externos, xogando un papel importante neste campo os técnicos das asociacións de cooperativas do sector, que suplen a carencia de coñecementos especializados dalgúns asesores empresariais privados.

5.- Organización empresarial

Coñecer a organización empresarial da cooperativa permítenos comprender mellor as prioridades, o estilo de dirección e xestión e os principios predominantes no intre de tomar decisións das cooperativas agrarias.

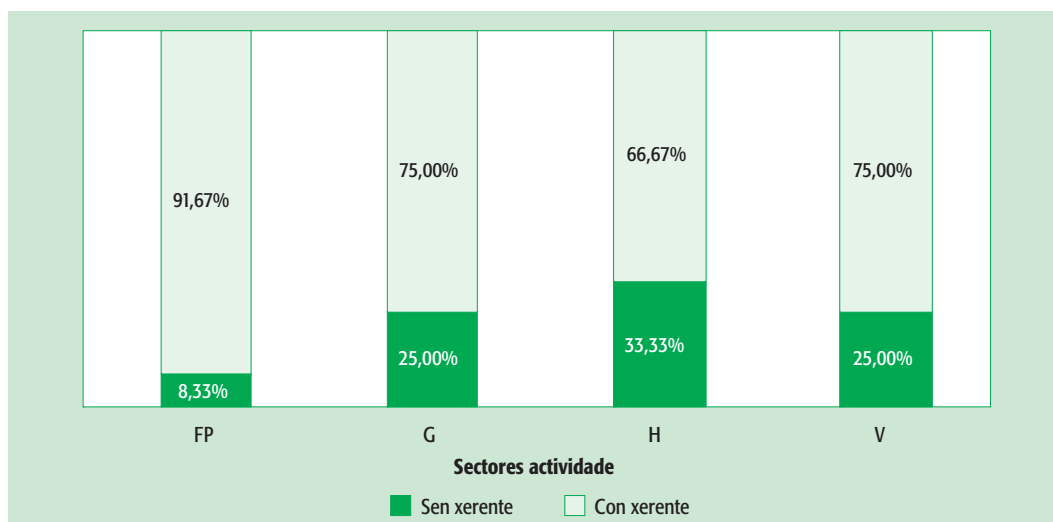
5.1.- Xerencia

Unha xerencia profesional semella importante nunha sociedade cooperativa. Que exista un profesional da xestión á disposición do consello reitor para executar as ordes do mesmo, permitirá a entidade avanzar no logro dos seus fins estatutarios e executar os plans de empresa aprobados pola asemblea xeral de socios. A pesar do importante papel que xoga un xerente, moitas cooperativas non poden dispoñer dun. Neste senso, a posibilidade de compartir xerencias ou de apoios oficiais para que estas entidades dispoñan dun experto en xestión móstrase como unha necesidade importante para as pequenas entidades. Os datos reflicten que o 88,89% das cooperativas da nosa mostra dispoñen de xerente (GRÁFICO 18).

Non todas as cooperativas poden dispoñer de xerente, xa que unha pequena dimensión empresarial dificulta a xeración de economías de escala que xustifiquen a súa presenza, coas repercusións que de

aí se derivan respecto das posibilidades de crecemento empresarial: segundo os datos das cooperativas da mostra, as entidades con xerente facturan máis de catro veces cás que non o teñen: a facturación media das entidades con xerente é de 5.830.793,33 euros, pola contra nas que carecen del a facturación redúcese a menos da cuarta parte da anterior (1.345.859 euros). Dende as administracións debense apoiar os procesos de profesionalización das cooperativas decididamente, xa que o xerente estase a converter nun elemento básico da profesionalización da empresa.

GRÁFICO 18: Xerencia nas cooperativas.



Nota: FP: Fábrica de Penso; G: Gandería; H: Horta ; V: Viño
Fonte: Elaboración propia.

Poucas cooperativas dispoñen de xerente dende a súa fundación. A maioría contrata a xerencia no momento en que a dimensión empresarial da entidade o require, e unha vez contratados, teñen certo grao de permanencia: teñen unha antigüidade media na empresa de sete anos. Adoitan ser, ademais, persoas novas (CADRO 18).

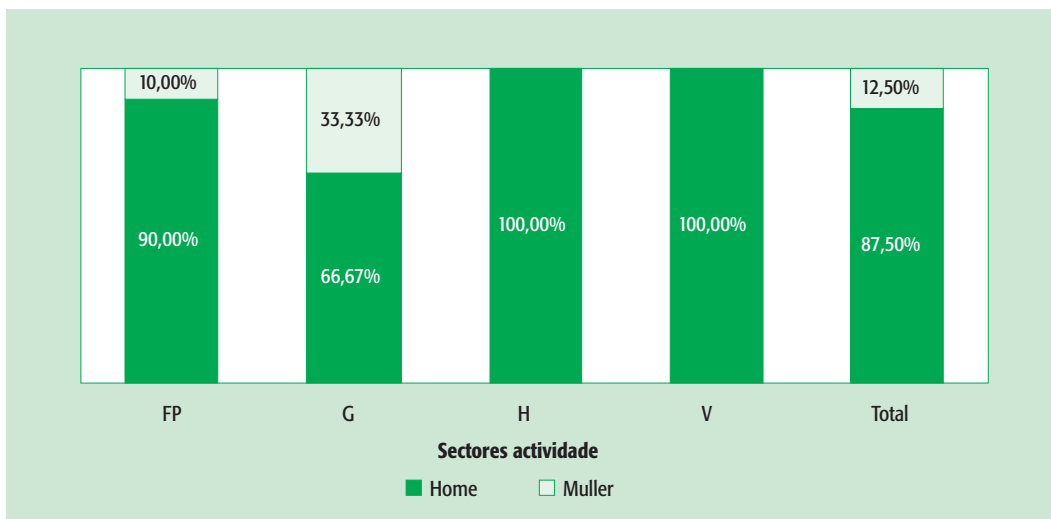
CADRO 18: Características do xerente.

	Nº desde fundación	Antigüidade (anos)	Idade (anos)
Fábrica de Penso	1,64	7,36	42,9
Gandería	2,14	5,57	34,1
Horta	1,40	6,20	49,6
Viño	2,00	6,25	41,3
Media	1,78	7,00	41,2

Fonte: Elaboración propia

A presenza da muller na xerencia das cooperativas é máis habitual ca nos cargos de presidencia. Unha das razóns é probábel que estea relacionada coa evolución normal dunha técnica administrativa que co crecemento da empresa amplía as competencias á xerencia dela (GRÁFICO 19).

GRÁFICO 19 : Distribución do xerente segundo xénero.

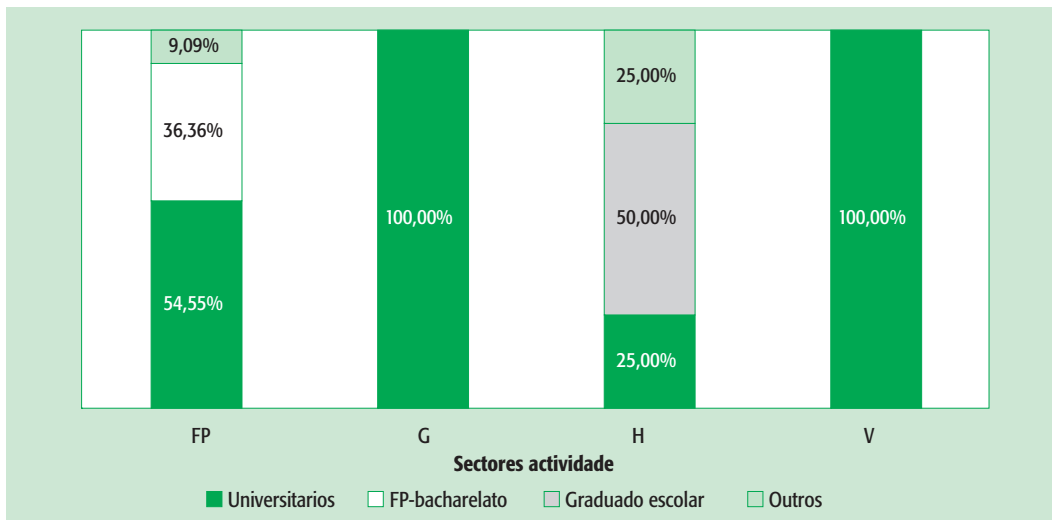


Nota: FP: Fábrica de Penso; G: Gandería; H: Horta ; V: Viño
Fonte: Elaboración propia.

A maioría dos xerentes dispoñen de estudos superiores, aínda que existen xerentes que por ampliación de competencias anteriores asumiron funcións de xerencia e non dispoñen da cualificación sinalada. A experiencia, os coñecementos dos problemas e da xestión, o coñecemento dos socios e do sector de actividade fai que estes xerentes sexan altamente valorados polas reitoras das cooperativas agrarias (GRÁFICO 20).

A xerencia dunha cooperativa, ademais de competencia técnico-económico-administrativa nas tarefas de xestión, require amplos coñecementos sobre as peculiaridades da fórmula cooperativa e sobre o seu funcionamento práctico, así como unha gran capacidade de relación cos socios e unha integridade persoal que sexa espello para estes e o resto dos traballadores da entidade. O xerente será a imaxe da cooperativa nas relacións económicas, e os clientes e/ou provedores son ao mesmo tempo os socios da entidade. É importante facer comprender ás cooperativas a necesidade de que conten con xerentes capacitados en xestión, con coñecementos do mundo cooperativo e con actitudes e predisposición para fomentar o seu desenvolvemento societario.

GRÁFICO 20: Estudos do xerente.



Nota: FP: Fábrica de Penso; G: Gandería; H: Horta ; V: Viño
Fonte: Elaboración propia.

5.2.- Distribución de áreas e responsabilidades

Nunha empresa mercantil quen dispón da maioría do capital social decide como controlar e xestionar a empresa, reservándose para si as funcións e áreas que estime máis axeitadas. Nas cooperativas hai tendencia a unha mestura de competencias e áreas de responsabilidade entre a presidencia, a xerencia e o consello reitor. Esta mestura de competencias xera en moitas cooperativas disfuncións organizativas importantes que restan eficacia económica á empresa. A duplicidade de competencias pode xerar falta de responsabilidades nelas e mal funcionamento da empresa. Nas cooperativas entrevistadas amósase a concorrencia dalgunhas competencias entre os diferentes órganos (CADRO 19).

CADRO 19: Asignación de áreas de decisión. % de cooperativas en que asume a responsabilidade.

ÁREAS	Presidente	Xerente	Consello Reitor
Representación cooperativa	96,55%	31,03%	13,79%
Relación cos socios	68,97%	62,07%	37,93%
Planificación xeral	37,93%	55,56%	62,96%
Xestión Administrativa	10,34%	62,07%	13,79%
Xestión compras	13,79%	58,62%	17,24%
Xestión vendas	17,24%	51,72%	20,69%
Xestión de persoal	37,93%	55,17%	37,93%

Fonte: Elaboración propia.

A modo de conclusión apuntamos que o consello reitor co presidente á fronte debe ter como área básica de decisión e actuación todos os temas relacionados coa representación da cooperativa actuando con visión integrada, promovendo a intercooperación e representando a cooperativa ante o exterior. Por outra banda, debe ter como área básica o goberno directo da cooperativa entendido como a responsabilidade do patrimonio, decidir colexiadamente sobre os grandes aspectos da xestión e xestionar a democracia interna da entidade. Finalmente, o consello reitor e o presidente deben gobernar a cooperativa por delegación comunicando as directrices ao xerente, colaborar na xestión deste e supervisala.

5.3.- Servizos externos

As cooperativas agrarias destacan, non só en Galicia, senón en toda a Unión Europea e no mundo desenvolvido en xeral, por seren entes dinamizadores de sociedades familiares e de empresas de todo tipo. As cooperativas tenden a regular e/ou estabilizar e a facer máis transparentes e competitivos os mercados onde traballan, pero non eliminan as empresas daquel, salvo as que competían con métodos pouco transparentes e de carácter especulativo. A gran maioría das cooperativas ten unha extensa rede de empresas privadas que colaboran con elas, na maioría dos casos localizadas no medio rural e ao seu carón. Son empresas relacionadas coa propia loxística das cooperativas: transporte e talleres que teñen nelas a uns clientes estábeis. A totalidade das cooperativas utiliza a empresas privadas e/ou a autónomos para a prestación de servizos (CADRO 20).

CADRO 20: Outros servizos de profesionais externos.

OUTROS SERVIZOS PROFESIONAIS EXTERNOS CONTRATADOS	% de cooperativas que contratan
Auditoría	27,78%
Avogado	22,22%
Servizo técnico (Informático)	5,56%
Servizo técnico (Vitivola)	5,56%
Veterinario	33,33%
Servizo técnico (Tanques de frío)	5,56%

Fonte: Elaboración propia.

As asesorías e as empresas de transporte teñen nas cooperativas a un cliente habitual, pero o campo dos servizos externos é moi amplo, e nel encádranse a multitude de autónomos e servizos técnicos contratados. Moitos destes servizos teñen por finalidade apoiar mediante a asistencia técnica e o asesoramento a actividade produtiva dos socios. Tal como xa se ten comprobado e documentado, moitos destes servizos de asesoramento aos socios supoñen un elevado custo para a cooperativa que nin coas axudas oficiais destinadas para tal fin poden cubrir o seu custo.

Como temos adiantado estímase unha media de 5,36 empregos por cooperativa activa xerados por estes profesionais externos, o que supón un volume de emprego indirecto de 1.458 empregados. Os transportistas autónomos, os veterinarios, os asesores e enxeñeiros son os principais beneficiarios dos

contratos de servizos que realizan as cooperativas. É moi destacábel este impacto das cooperativas agrarias na xeración de emprego e de actividade relacionada (talleres mecánicos, servizos de asesoramento e asistencia técnica, etc.).

5.4.- Mecanismos e sistemas de información

A información e a comunicación cos agricultores socios ten grande importancia nas cooperativas agrarias. A gran maioría das cooperativas non consideran que nas asembleas xerais da entidade se poida comunicar e informar axeitadamente de todos os proxectos e servizos que está a prestar a sociedade. Por outra banda, como xa se ten comentado, o socio da cooperativa tamén é provedor e/ou cliente, polo que a información non só ten importancia societaria senón comercial. Neste senso, moitas cooperativas utilizan varias ferramentas para comunicar cos socios e mantelos axeitadamente informados (CADRO 21).

CADRO 21: Mecanismos de información aos socios. % de cooperativas que utilizan.

	F. Pensos	Gandería	Víño	Horta
Anuncios taboleiro	66,67%	37,50%	66,67%	25,00%
Asembleas xerais	100,00%	100,00%	83,33%	100,00%
Asemblea informativa	75,00%	62,50%	50,00%	75,00%
Reunións de traballo	33,33%	62,50%	66,67%	25,00%
Reunión informal	66,67%	62,50%	100,00%	50,00%

Fonte: Elaboración propia.

De todos os xeitos a comunicación e a información no seo da cooperativa débátese entre dúas tendencias: unha estratexia tendente a cumprir coa obriga estatutaria e a evitar conflitos derivados da falta de información, e outra tendencia máis dirixida a promocionar e fomentar os propios produtos e servizos da entidade ante os seus socios: é a consideración do socio en canto copropietario e corresponsábel ou tamén como cliente e/ou provedor. Neste senso, existe unha tendencia maioritaria nos directivos das cooperativas con máis socios a insistiren na necesidade de que as cooperativas deben facer máis “márketing interno” e preocuparse por ter unha política de comunicación cos seus propios socios. Hai que ter en conta que os socios están nun mercado onde están constantemente atraídos por todo tipo de empresas. En definitiva, non abonda con recordarlle aos socios as súas obrigas estatutarias e legais coa cooperativa, nin tan sequera os beneficios que estivo percibindo como socio da entidade, senón que é preciso informar e comunicar cos socios coas mesmas técnicas do márketing.

Finalmente, varias cooperativas emiten boletíns de comunicación cos seus socios; outras, as do sector lácteo, dispoñen de sistemas rápidos de aviso e información mediante o camiión de recollida do leite; algunhas outras teñen un técnico na cooperativa que presta este servizo de información, mesmo programas de radio de carácter comarcal, ou teñen planificado unha serie de reunións informativas en

grupos pequenos ao longo do ano onde acometen directamente este labor. As posibilidades son numerosas e a importancia da información e comunicación é esencial no mundo cooperativo.

5.5.- Calidade e medio ambiente

Xa se ten comentado que unha das funcións que realizan as cooperativas agrarias en varios sectores produtivos agrarios é a homoxeneización da produción, paso previo para introducir elementos de calidade e control. Son moitas as cooperativas que realizan a clasificación e algunha tipificación dos produtos agrarios dos seus socios: a maioría de vacún de carne, case todas as de horta e flor, algunhas do sector lácteo, e a totalidade de viño e produción intensiva.

Facendo un pequeno repaso polos sectores produtivos onde teñen presenza as cooperativas, case todas as cooperativas de viño clasifican as uvas dos socios por calidade e variedade, existindo grandes diferenzas de prezo da uva, superiores ao 50% nalgún caso. Tamén a totalidade das cooperativas do sector lácteo que compran o leite aos socios aplican criterios de pago por calidade iguais ou, en moitos casos, superiores aos aplicados pola industria láctea, de xeito que a maioría das cooperativas primeiro compradoras ocupan lugares preferentes nas listaxes de calidade do LIGAL. Ademais, as cooperativas de leite insisten e solicitan constantemente ás administracións competentes unha aplicación das normativas de calidade no sector.

Pola súa banda as cooperativas de vacún de carne, clasifican os xatos dos socios segundo morfoloxía e necesidades dos matadoiros. As cooperativas de producións intensivas (aves, coellos e porcino) fan un grande esforzo de estandarización da produción coa finalidade de reducir á mínima expresión calquera risco sanitario e conferindo ás producións agrarias a calidade que demanda o mercado. Finalmente, pese ás dificultades de normalización e tipificación das producións de horta e flor, son das poucas empresas do sector que consideran esta tarefa como fundamental e a comezos dos anos noventa iniciaron este labor con grande éxito.

A calidade da produción agraria e gandeira é probabelmente unha das variábeis estratéxicas nas que as cooperativas se atopan con moitas posibilidades de éxito e de fortalecemento empresarial. Tal vez a principal dificultade que se atopan é que nalgún sector non son capaces de facer chegar esta calidade diferenciada ao consumidor final, xa que é a industria quen se relaciona con aquel. Chama a atención que as cooperativas teñen precisamente unha gran presenza en case que todas as denominacións de orixe de produtos agrarios e nas indicacións xeográficas protexidas en Galicia. A calidade e a implantación de sistemas transparentes no mercados agroalimentarios favorecen o desenvolvemento das cooperativas.

Xunto á calidade, as novas directrices de seguridade alimentaria emanadas da Unión Europea con motivo da crise das “vacas tolas”, e baseadas, entre outros conceptos, na trazabilidade dos produtos agrarios e gandeiros, son novas variábeis que favorecen decididamente o desenvolvemento do cooperativismo agrario. Neste intre, a petición das cooperativas do sector lácteo, estase a implantar un “Referencial de Leite de Vaca de Cooperativa” coa finalidade de dar trazabilidade completa a este produto. E,

como temos visto, as cooperativas de vacún de carne comercializan a maioría dos xatos mediante a Identificación Xeográfica Protexida “Ternera Gallega” da que foron socias promotoras, e mesmo están solicitando a creación dun referencial de calidade para os animais de desvelle que non se acollen a esta indicación e control de calidade.

Por outra parte as cooperativas de viño están asentadas nas denominacións de orixe de Galicia, e xa se dispón de cooperativas de horta e flor que están a implantar certificación de procesos ISO 9000. Finalmente, as cooperativas que se dedican á fabricación de pensos cumpren coas obrigadas análises de riscos e controis de puntos críticos (ARPC) estipulados pola normativa oficial. Precisamente, a implantación dun sistema de calidade de proceso tipo ISO 9000 está a ser abordado por varias cooperativas agrarias, e varias xa contan con departamentos propios de control de calidade dentro da entidade (CADRO 22).

CADRO 22: Control de calidade e xestión do medio ambiente.

Cuestións	% de cooperativas
Incide mellora calidade/trazabilidade	93,33%
Pode garantir trazabilidade produtos	83,33%
Deseña políticas calidade	66,67%
Fomenta técnicas respectuosas medio ambiente	80,00%
Interese implantación sistemas calidade/medio ambiente	90,00%
Coñecemento ISO 9000	83,33%
Coñecemento ISO 14000	76,67%
Plan escrito e actualizado xestión medio ambiente	3,33%
Plan escrito e actualizado calidade	36,67%
Sistema tratamento residuos	43,33%
Almacenamento selectivo residuos	46,67%
Plan xestión residuos	10,00%
Producción residuos tóxicos/perigosos	20,00%
Existe rexistro parámetros medio ambiente	6,67%
Ten/coñece lexislación ambiental	33,33%

Fonte: Elaboración propia.

En definitiva, a calidade é un elemento estratéxico clave para o desenvolvemento dos agricultores e gandeiros e das súas cooperativas. Por iso é necesario dotar ás cooperativas de medios e recursos suficientes para poñer en marcha os procesos de calidade, así como contar coa cooperativa para a aplicación e control do cumprimento da normativa de seguridade alimentaria, respecto ao medio ambiente, benestar animal, etc.

Con máis atraso cá implantación dos sistemas de certificación da calidade de produtos agroalimentarios e de procesos de produción nas entidades, as preocupacións medio ambientais xa están a chegar

con forza ao cooperativismo agrario de Galicia. Neste senso, foron case en exclusiva cooperativas agrarias as que puxeron en marcha un plan de xestión de residuos agrarios en colaboración coa administración. Neste momento, varias cooperativas agrarias están xestionando a posta en marcha e retirada de residuos de produtos fitosanitarios. A propia preocupación das cooperativas levounas a participar como socios a nivel estatal da empresa SIGFITO, coa finalidade de participar na xestión dos residuos fitosanitarios que se xeran co uso destes produtos polos agricultores.

A extensa lexislación medio ambiental estase a canalizar no medio agrario a través das cooperativas, como xeito de información e de xestión de solucións aos problemas que poidan xurdir. De todos xeitos, é necesario que as administracións apoiem os esforzos das cooperativas para implantar todo tipo de sistemas de xestión medio ambiental nas instalacións das entidades e nas explotacións dos socios. Neste senso, débese avaliar a posibilidade de que as cooperativas sexan promovidas e fomentadas como xestoras do medio ambiente, aspecto de grande interese para as administracións e para os propios agricultores e gandeiros.

Os procesos de certificación da calidade e da xestión medio ambiental estanse a instalar no eido cooperativo agrario. Máis ou menos, a metade das cooperativas están iniciando ou van iniciar este procesos de certificación (CADRO 23).

CADRO 23: Proceso de certificación nas cooperativas.

Certificación calidade	% de cooperativas
Non	42,86%
Iniciou	25,00%
Vai iniciar	32,14%
Certificación medioambiental	% de cooperativas
Non	53,57%
Iniciou	7,14%
Vai iniciar	39,29%

Fonte: Elaboración propia

Pero non só están interesadas polos procesos de certificación da calidade e medio ambientais. Por exemplo, varias cooperativas están moi interesadas en implantar os sistemas oficiais de produción integrada entre os seus socios, e son pioneiras dun proceso que, no plano normativo, ten certo atraso de posta en marcha en Galicia. Nas comunidades autónomas onde está máis implantada a produción integrada é moi elevada nas producións agroalimentarias das cooperativas. Finalmente, a pesar da incipiente posta en marcha da produción ecolóxica e o seu carácter minoritario, xa existen cooperativas agrarias que están axudando a organizar a produción nesta nova certificación de calidade.

5.6.- Novas tecnoloxías

As cooperativas dispoñen de bos medios informáticos e así se pode comprobar coa relación de hardware dispoñíbel por termo medio nas cooperativas da mostra. É este un terreo onde a dispoñibilidade de axudas públicas, basicamente subvencións, foi decisiva. En calquera caso non existe unha diferenza negativa entre os medios informáticos das cooperativas en relación a outro tipo de empresas do mesmo tamaño. Incluso existen bos programas informáticos adaptados ás súas necesidades operativas e contábeis.

Por outra banda, as cooperativas abordan as novas tecnoloxías na medida en que as infraestruturas existentes permiten a súa utilización. No día de hoxe, subsiste apenas un 10% de cooperativas agrarias que non dispoñen de acceso a Internet dende as súas instalacións e oficinas. Tal vez sexa unha demostración palpábel de que as cooperativas deben afrontar as dificultades do contorno onde están instaladas e onde viven os seus socios. A pesar das dificultades, as cooperativas seguen no medio rural e buscan sistemas para evitar estes déficits de infraestruturas de comunicación.

A existencia de conexións mediante liñas analóxicas reduce as capacidades das novas tecnoloxías. Así mesmo a utilización da rede para finalidades diversificadas da simple obtención e intercambio de información e/ou comunicación marca outro dos desafíos (CADRO 24).

CADRO 24. Usos de internet.

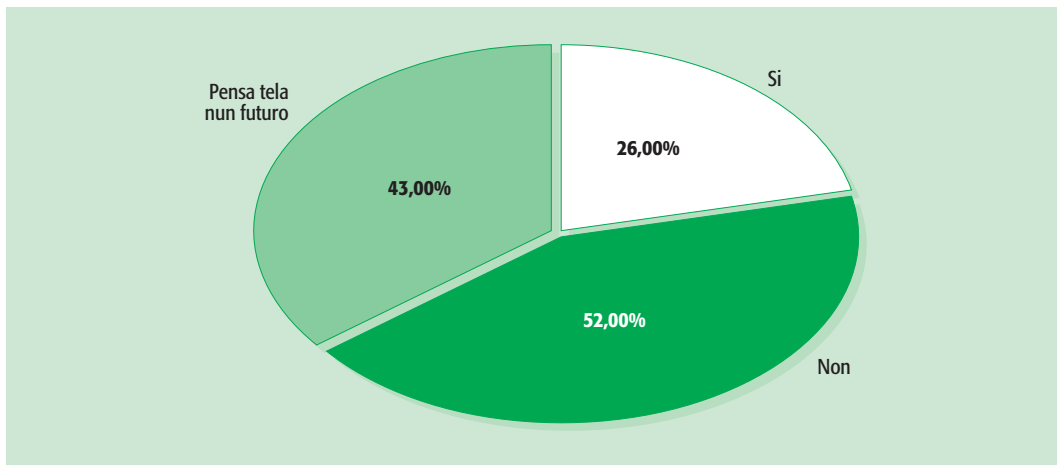
USOS INTERNET	% de cooperativas
Comercio electrónico	40,00%
Consultas	83,33%
Información	81,48%
Promocións	0,00%
OUTROS USOS DE INTERNET	
Obrigas tributarias	3,33%
Xestión bancaria e administrativa	3,33%

Fonte: Elaboración propia.

Salvo os problemas de infraestruturas comentados, podemos afirmar que as cooperativas agrarias non están á cola nas novas tecnoloxías da información e comunicación. Segundo datos da propia Unión de cooperativas Asociación Galega de Cooperativas Agrarias AGACA, esta entidade comunícase con máis do 70% das entidades socias mediante correo electrónico, o que é unha mostra das inxedanzas das cooperativas por acceder ás novas tecnoloxías.

O escaso uso de páxinas web débese á pouca relación de moitas das cooperativas agrarias co mercado, o que fai que non urxa comunicarlle os produtos e servizos que prestan. Neste senso, é moi probábel que as cooperativas directamente relacionadas co mercado e co consumidor sexan as que dispoñen das páxinas web en marcha (GRÁFICO 22).

GRÁFICO 22: Páxina web das cooperativas.



Fonte: Elaboración propia.

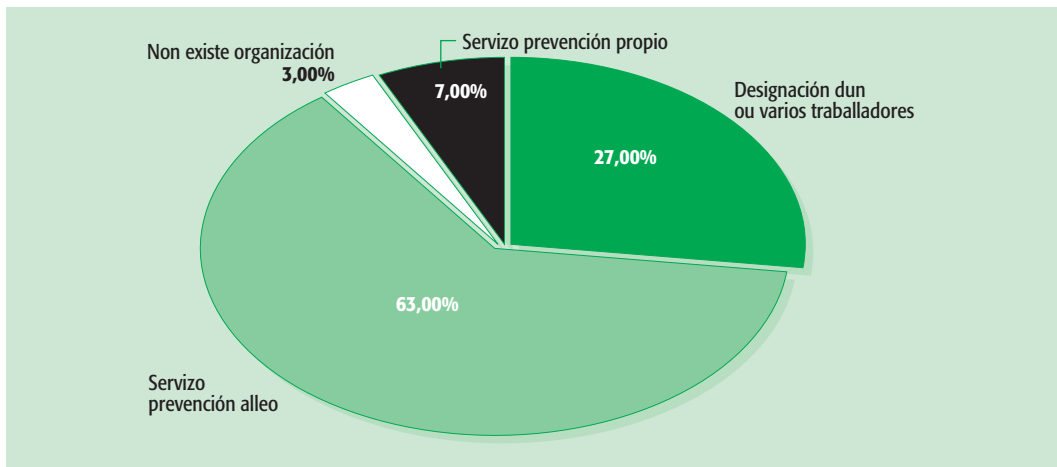
5.7.- Prevención de riscos

Os obxectivos a conseguir coa prevención de riscos laborais son a eliminación dos riscos ou, se isto non fose posíbel, o seu control e a redución dos seus efectos. Para iso empréganse distintas técnicas que afectan, unhas á análise dos factores de risco antes de producirse o accidente e/ou incidente, e outras á corrección das posíbeis deficiencias, partindo do deseño e finalizando no propio desenvolvemento das actividades produtivas.

As actividades desenvolvidas polas cooperativas agrarias son moi diversas e variadas, polo tanto en todas as cooperativas agrarias existen postos de traballo ou actividades de risco: traballo con vehículos e aparellos mecánicos, cargas, ruídos e vibracións, utilización de insecticidas e fungicidas, contacto con animais e plantas e exposición de transmisión animal e enfermidades parasitarias, etc...

O artigo 10 do R.D.39/1997, polo que se aproba o Regulamento dos servizos de prevención establece que a organización dos recursos necesarios para o desenvolvemento das actividades preventivas realízase polo empresario segundo as modalidades seguintes: asumindo persoalmente a actividade; designando un ou varios traballadores para levala a cabo; constituíndo un servizo de prevención propio; ou recorrendo a un servizo de prevención alleo. O 63% das cooperativas agrarias organizan a prevención de riscos cun servizo de prevención alleo (mutua, empresa privada...), o 3% opta por crear un servizo de prevención propio, e un 7% de cooperativas teñen un ou varios traballadores designados para desenvolver a prevención. Existe un 27% de cooperativas agrarias que están en trámites de organizar a súa actividade preventiva (GRÁFICO 23).

GRÁFICO 23: Modalidades de organización preventiva.



Fonte: Elaboración propia.

Dentro das disciplinas comunmente asumidas polo servizo de prevención alleo destacan a seguridade no traballo, dirixida á eliminación dos accidentes de traballo e á hixiene industrial, que pretende a erradicación das enfermidades profesionais; e mesmo a psicocioloxía aplicada, que pretende a adaptación das máquinas ao traballador, e a adaptación do traballador ao seu posto de traballo e, por último, a vixilancia da saúde, con recoñecementos, campañas de vacinación, etc.

Por outra banda a Lei 31/1995, de prevención de riscos laborais regula o dereito dos traballadores a participar na empresa nas cuestións relacionadas coa prevención dos riscos no traballo. Esta representación farase a través dos “Delegados de Prevención” ou os “Comités de Seguridade e Hixiene”. No 23% das cooperativas os traballadores están representados a través dos Delegados de Prevención, cunha media dun delegado por cooperativa. A representación a través dos Comité de Seguridade e Hixiene faise no 7% das cooperativas, cunha media de tres membros por comité. Ademais das cooperativas que tiñan concertado a prevención de riscos laborais cun servizo de prevención alleo, o 100% tiña documentada a avaliación inicial de riscos, o primeiro paso para a organización da prevención de riscos na cooperativa. Tamén os traballadores das cooperativas están a exercer o seu dereito á información, consulta e participación dos traballadores, segundo o establecido no artigo 18 da Lei de prevención de riscos laborais.

Por último, en relación á formación en materia de prevención de riscos, as cooperativas están a facilitar formación especializada aos seus traballadores, a través de cursos de prevención de riscos laborais no seu nivel básico, así como cursos sobre riscos específicos (manipulación de cargas, manexo de carretas elevadoras, etc.). O interese das cooperativas agrarias baséase na firme e decidida vontade de promoveren a mellora das condicións de seguridade e saúde laboral dos traballadores e o efectivo cumprimento da normativa de prevención de riscos laborais.

5.8.- Formación empresarial

Cando se fala de formación empresarial nas cooperativas agrarias témonos que referir, en primeiro termo, ás capacidades e aptitudes empresariais dos membros do consello reitor, da xerencia e do equipo técnico de xestión. A este respecto a formación empresarial admite lecturas diferentes.

Existen claramente aspectos amplamente desenvolvidos da formación empresarial entre os que destacan:

1. As cooperativas agrarias funcionan como escola de empresarios a un nivel verdadeiramente popular, polo que existe unha elevada aprendizaxe dende o momento en que algúns socios asumen funcións directivas e xestoras.
2. As economías desenvolvidas caracterízanse precisamente polo elevado número de postos de traballo en equipo. Nas cooperativas os mozos e os traballadores menos cualificados habitúanse a un labor en equipo e a comprender as súas vantaxes fronte ao individualismo.
3. Nas cooperativas agrarias atópase un ambiente de risco colectivo e de innovación cando xorden proxectos de cambio tecnolóxico ou de cambio na organización. É sorprendente como ante o cambio social que se está a producir no medio rural de falta de man de obra agrícola, as cooperativas asumiron o reto da innovación da maquinaria. Ano tras ano, nestes últimos tempos o incremento de parques de maquinaria agrícola en Galicia é case exponencial. Nas cooperativas os socios deliberan e toman decisións e a necesidade obrígaos a participar nunha dinámica de “innovación-risco-beneficios” que é básica para a formación de empresarios e traballadores cualificados.²⁴
4. É destacábel a presenza nas cooperativas da capacidade de establecemento de alianzas estratéxicas e redes de colaboración para asumiren obxectivos comúns máis amplos. Hai unha vocación pola cooperación e a negociación con claras referencias do principio *gañar-gañar*. Ás cooperativas agrarias resúltalle máis doado asumiren procesos de intercooperación que permitan acceder a novos mercados, dotárense de servizos especializados ou buscar financiamento. A cooperativa é unha auténtica escola de asociacionismo empresarial, onde se sentan os principios das alianzas estratéxicas e da suma de esforzos.
5. Unha das características empresariais das cooperativas é a de desenvolver multitude de servizos e actividades, case todas relacionadas co socio. Por razóns legais os dirixentes e xestores vense na obriga de levar unha contabilidade por actividades e seccións que resulta difícil atopar tan

24 Outro exemplo do que neste punto comentamos, foi a espléndida resposta das cooperativas agrarias ante a crise das “vacas tolas”. Foron estas entidades as que urxidas polos seus socios buscaron mercados para os animais de carne arriscando colectiva e empresarialmente no mercado.

implantadas noutras empresas do mesmo volume económico. Nas cooperativas, por moi rudimentarios que sexan os informes e as contas, están constantemente á orde do día dado a súa grande incidencia social para a toma de decisións do consello reitor e da asemblea xeral de socios.

Dentro dos aspectos pouco desenvolvidos da formación empresarial nas cooperativas agrarias atopámonos con tres grandes grupos:

1. No caso de Galicia, a maioría das cooperativas ten unha escasa formación empresarial nos temas relacionados co mercado e co consumidor final. A maioría das cooperativas realizan a primeira comercialización dos produtos agroalimentarios, dende a explotación dos socios ata o muelle de fábrica da industria transformadora. Salvo as cooperativas de viño, que son unha excepción moi importante, as cooperativas de horta e flor, e algunhas cooperativas de produción intensiva e moi poucas relacionadas co sector lácteo, as cooperativas apenas realizan transformación e comercialización dos produtos dos seus socios, polo que teñen unha escasa formación empresarial nesta materia. Moi vinculados con estas carencias de formación empresarial están todos os relacionados co mercado e o consumo. Referímonos ao márketing, á publicidade, á xestión de vendas, á distribución, etc.
2. Outro aspecto no que as cooperativas son diferentes na formación empresarial está relacionado coa lentitude na toma de decisións. Lentitude que vén determinada por unha figura xurídica onde o órgano de administración, o consello reitor, non ten asegurada a maioría da asemblea xeral ante unha decisión importante que esta descoñece. Nas sociedades mercantís, os sistemas de representación do capital no consello de administración aseguran que as decisións que estes toman atoparán, salvo raras excepción, o respaldo da asemblea xeral de socios. As cooperativas non están preparadas para adoptaren decisións importantes rápidas e, por tanto, de carácter especulativo como algúns mercados requiren.
3. En contraposición coa valoración favorábel, xa sinalada, da diversidade de actividades e servizos das cooperativas, existe unha grave dificultade ligada a elas. Cando as cooperativas operan nun sector de actividade con altos índices de economía somerxida as posibilidades de fracaso son moito maiores cós de calquera outro tipo de empresa. Nos mercados pouco transparentes, onde non é posíbel explicar a xestión por medios racionais, as cooperativas atopan grandes dificultades de implantación e mesmo de xestión.

Non pode concluírse este epígrafe sen facer constar a achega do cooperativismo agrario na formación profesional dos seus socios e empregados. En efecto, a función básica das empresas cooperativas vén determinada pola satisfacción das necesidades dos socios, pola ordenación dun sistema produtivo eficaz e xusto e por unha presenza constante dos produtores agrarios no funcionamento global do sector. A particularidade, ademais, das cooperativas agrarias como sociedades de persoas fronte ás sociedades de capital, outorgan ás cooperativas unha función relevante na formación e cualificación

profesional dos seus socios, función que ten que ser recoñecida e potenciada como elemento básico de actuación económica e de progreso social.

A cooperativa é unha sociedade de persoas, e para un bo funcionamento da organización semella decisiva a importancia da formación técnica, profesional, social e ata humana. Por iso, as cooperativas e os cooperativistas teñen que prestarlle a máxima atención á formación, xa que se converte no mellor lubrificante para o funcionamento da sociedade. Das cooperativas entrevistadas, unha alta porcentaxe, máis do 93% do total, realizaron actividades formativas. Sen dúbida cómpre aínda un maior esforzo para que a totalidade das cooperativas contemplan a formación como algo básico dentro da súa organización, e elaboren un plan de formación para o que poden/deben contar co apoio público ou de asociacións de cooperativas.

A maior parte da formación é xestionada por algunha asociación, no 83,33% dos casos, fundamentalmente as asociacións de cooperativas e, en segundo lugar, pola propia cooperativa, no 50% dos casos. Como se pode comprobar, as cooperativas imparten formación aos socios e organízana mediante diferentes medios (CADRO 25).

CADRO 25: Entidades impartidoras de formación.

ENTIDADES IMPARTIDORAS	% de cooperativas
Xestión propia	50,00%
Concello	6,67%
Mancomunada-comarcal	3,33%
Algunha asociación	83,33%
Asociación de cooperativas	80,00%
Asociación sindical	13,33%
Asociación empresarial	6,67%

Fonte: Elaboración propia

É fundamental que a formación sexa dirixida para unha mellor preparación e funcionamento da entidade, de aí a grande importancia da formación que organiza a propia cooperativa para abordar as necesidades de preparación que estima máis urxentes, ou que a realice en colaboración con asociacións coa que definen conxuntamente as prioridades formativas e organizativas.

Non obstante, un dos problemas da formación é a mediana participación dos socios nos procesos formativos. As cooperativas da mostra manifestaron que a asistencia ás actividades formativas é media –55,56% dos casos– ou baixa –33,33%–. Por outra banda, aos cursos asisten un número reducido de alumnos, xa que o 45% das cooperativas tiveron unha actividade formativa cunha media de 13 socios por curso.

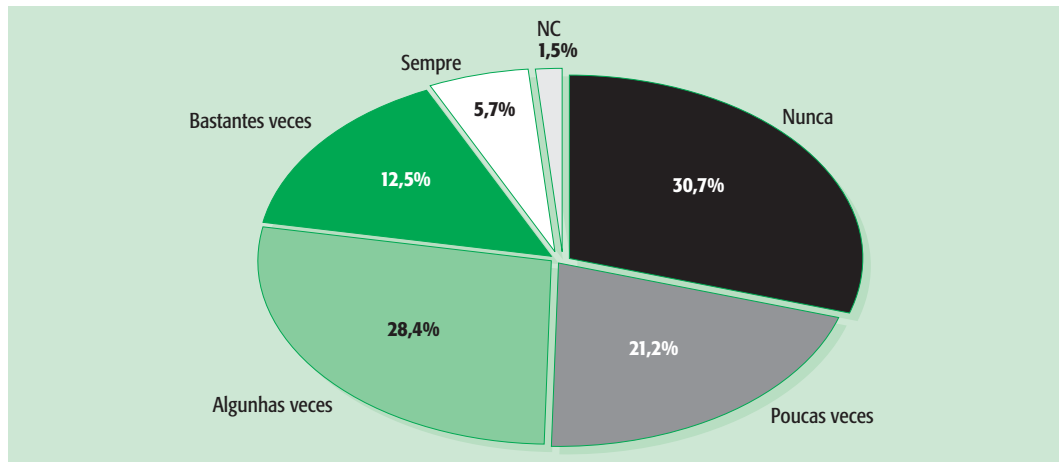
A motivación e animación para a asistencia á formación é un dos problemas cos que se atopan as cooperativas. Neste senso, as maiores dificultades adoitan estar relacionadas coa época de impartición,

con preferencia en outono e inverno, e nas horas libres do día, o serán ou pola noite. Por outra banda, é necesario que as axudas para formación de socios de cooperativas posibiliten a formación nos meses de novembro, decembro e xaneiro, que son os de maior aceptabilidade e dispoñibilidade dos socios das cooperativas.

Finalmente, o interese maioritario dos socios é por cursos de formación relacionados directamente coa súa actividade produtiva, onde os socios poidan mellorar a capacidade de produción, coñecer novas técnicas e innovacións e, en xeral, formarse en aspectos que melloren os seus rendementos económicos. Son máis reticentes ás actividades formativas relacionadas coa organización cooperativa, coñecer como funciona a entidade, coñecer as normas en detalle, ou ver como mellorar a empresa, xa que consideran que ese é un problema dos técnicos e da reitora da entidade. É necesario que os responsables das cooperativas agrarias fagan un esforzo por melloraren a formación e para que os socios comprendan a importancia e necesidade de estaren formados e preparados nos ámbitos técnico, produtivos, organizativos e sociais.

Adicionalmente, nas enquisas realizadas aos socios, só un 19,1% considera que hai poucas ou ningunha acción formativa na cooperativa. Por iso, pódese afirmar que as ofertas formativas que realizan as cooperativas agrarias están a chegar a moitos socios, independentemente de que estes mostren interese en aproveitalas, xa que a porcentaxe de socios que manifesta que nunca participa nelas elévase ao 30,7%, que unido aos que manifestan que poucas veces acadan o 51,9% (GRÁFICO 24).

GRÁFICO 24: Participación na formación segundo os socios.



Fonte: Elaboración propia.

5.9.- Mercado

Na agroalimentación estamos padecendo cambios fundamentais: a reforma da PAC, os acordos da OMC, reducen os prezos de garantía da agricultura, diminúen as barreiras arancelarias e non arancelarias, facilitan a competitividade, e reducen o apoio á agricultura; os consumidores e contribuíntes pasan a ser os auténticos donos da política agraria, que xa non se centra soamente en aumentar a produtividade senón tamén no equilibrio ecolóxico, o benestar e o desenvolvemento rural integrado. Calquera actividade das cooperativas, mesmo das pequenas cooperativas, está sometida á competitividade global

A tecnoloxía e a innovación en auxe moldean a estrutura do mercado. A agricultura e a transformación teñen que combinarse máis e mellor para conseguir uns alimentos que combinen as preferencias industriais e do consumidor coa saúde, a idoneidade, o baixo custo, e unha calidade fiable.

Por outra banda, o consumo nas sociedades opulentas superou a fase das necesidades diarias e tende a sofisticarse. No sector alimentario, comprender e responder á demanda dos diferentes segmentos de variedade, idoneidade, seguridade, simpatía medioambiental e benestar animal son claves para dar valor aos consumidores. Como consecuencia da estandarización produtiva que impoñen as multinacionais, cristalizou un novo segmento de mercado: algúns consumidores prefiren comprar produtos locais e rexionais como unha maneira de apoiar estas rexións. Estes produtos rexionais conségnense no interior da rexión e polos consumidores doutras rexións. Tecnoloxicamente estas producións máis elaboradas, tradicionais e artesás son posíbeis, xa que xeran maior valor engadido e dan maiores posibilidades competitivas aos agricultores.

Ao tempo, os cambios na distribución alimentaria están sendo fundamentais nestes últimos anos. Un pequeno grupo de enormes empresas –multinacionais, a maioría, e algunhas nacionais e galegas– están a controlar o mercado da distribución. As cadeas de distribución están acadando un tamaño que lles permite influír no proceso de compra dos produtos alimentarios. A capacidade da distribución alimentaria para integrar a tecnoloxía da información co fin de influír no comportamento de compra dos consumidores permítelles ofrecer programas de márketing á medida que abastecen as necesidades do consumidor.

As cooperativas están obrigadas a mellorar continuamente a súa capacidade para estaren ao corrente dos novos cambios, adaptárense, introduciren innovacións de grande alcance e reorganizaren as súas estruturas societarias. Hai que efectuar enormes investimentos nos chamados activos lixeiros tales como actividade innovadora, calidade total, recursos humanos e estruturas flexíbeis.

Tal como se indicou anteriormente, nalgún subsector agrícola e gandeiro de Galicia as cooperativas agrarias e gandeiras teñen pouca presenza na transformación e comercialización de produtos elaborados con máis valor engadido. Chama especialmente a atención a escasa transformación e comercialización de produtos lácteos polas cooperativas. En senso contrario, causa sorpresa a gran presenza de cooperativas galegas na comercialización de viños de calidade con alto valor engadido e actuando en

mercados moi competitivos e esixentes. É interesante coñecer as razóns polas cales as cooperativas de vacún de leite non se embarcan nunha estratexia empresarial, que tenda á integración vertical, á aceptación dos riscos do mercado e ao aumento do compoñente valor engadido nos produtos. Ao procesar os produtos en varias etapas sucesivas, poden diferenzar a produción da dos competidores, conseguir a fidelidade do consumidor, etc., co obxecto de aumentar o nivel do prezo dos produtos e os beneficios. Hai varios tipos de razóns e a continuación sinalamos os máis destacábeis (Jordán, M., 1996):

1. A diferenza do que ocorre noutras empresas, a constitución dunha empresa cooperativa non é froito de ningún proceso de acumulación de capital previo. As dispoñibilidades de capital nas mans dos pequenos agricultores e gandeiros son sempre reducidas. Un titular dunha explotación vaise mostrar sempre máis remiso no momento de achegar financiamento para investimentos en tecnoloxías industriais ou actividades comerciais cando aínda non ten a súa explotación en condicións competitivas. Os socios non están dispostos a aumentar o capital actual das cooperativas nos volumes necesarios, polo que se realizan infra-investimentos ou malos investimentos. Por tanto, o socio é remiso a achegar financiamento nas cooperativas que desexan ir máis aló da intermediación co leite e distantes da súa actividade.
2. As expectativas xeradas polos investimentos na cooperativa e o “cálculo” que o socio fai sobre o tempo que agarda permanecer nela, son os dous principais incentivos que o socio ten para achegar capital. Neste senso, o avellentamento dos gandeiros e dos socios, a incerteza sobre a produción de leite en Galicia e o endurecemento da competencia non motiva aos socios. En todo caso, os socios intentarían recoller beneficios o máis axiña posíbel dados o investimento e o capital necesario.
3. Os socios de cooperativas gandeiras son reticentes a investiren en tecnoloxías de transformación ou en actividades comerciais xa que están distantes da súa actividade tradicional e non están familiarizados con elas, polo que moitos investimentos non interesan aos socios.
4. Na medida en que unha cooperativa entra en procesos de transformación e comercialización de produtos alimentarios, o socio considera que ten dificultades para controlar e avaliar a cooperativa e o seu investimento, xa que se trata dun negocio que non ten hábito de controlar.
5. Ademais, se a cooperativa deixa de actuar no mercado como intermediaria na comercialización dos produtos agroalimentarios e aborda un proceso de transformación, debe tratar de coordinar a produción dos socios coas cadeas de transformación e comercialización de produtos que poña en marcha. Este control sobre o volume e a calidade de produción provoca preocupación no socios xa que lle resta liberdade na súa explotación. En definitiva, haberá dificultades para conseguir o perfeccionamento necesario das cadeas de transformación se a cooperativa non quere controlar a cantidade e a calidade da produción dos socios.

6. Por outra banda, as limitacións na remuneración do capital social a un xuro máximo, as condicións para transmitir as achegas, e a inmovilidade do capital cooperativo non son un incentivo para que os socios fagan as achegas necesarias para abordar as transformación e comercialización dos produtos agroalimentarios.
7. Ademais, poden xurdir fortes diferenzas sociais no seo da cooperativa en función da fórmula concreta en que os socios fagan a achega para abordar os investimentos: todos iguais, en función da actividade, ou unha combinación de ambas as dúas.
8. Finalmente, porque os membros do consello reitor son agricultores ou gandeiros e non coñecen como funcionan os mercados, sobre todo, nos últimos tramos da cadea alimentaria, polo que resulta difícil tomar decisións cando non se dispón dun amplo dominio sobre os temas que se deben decidir. Neste senso, a disposición de equipos directivos de alto nivel que contén coa confianza dos reitores e da base social é básico para a conquista do mercado polas cooperativas.

Non debe desprenderse que a falta de integración vertical das cooperativas gandeiras de Galicia as sitúa para sempre fóra da competitividade e do mercado. Probablemente, na medida en que os socios sexan profesionais estarán máis dispostos para abordaren investimentos máis importantes en transformación e comercialización. Neste senso, o camiño de experiencias exitosas en Galicia marca a pauta.

Os retos que deben afrontar nos vindeiros anos son moi complexos e amplos. A continuación imos sinalar os que estimamos máis destacábeis:

1. Como xa quedou indicado anteriormente, a diversificación vertical é o reto máis importante. É dicir, as cooperativas deben participar máis na industrialización e na comercialización para capturar valor engadido xerado ao longo da cadea agroalimentaria.
2. Deben mellorar a capacidade de negociación fronte a clientes e provedores para protexeren as economías das explotacións agrarias.
3. Deben apoiaren aos socios para unha maior homoxeneidade dos produtos agroalimentarios, maior estabilidade e regularidade dos mercados agrarios.
4. Deben colaborar e apoiaren aos socios para que adapten a produción agroalimentaria ás novas demandas do mercado, de xeito que se elaboren produtos competitivos, diversos e con alto valor engadido, prestando especial atención á trazabilidade.
5. E deben, en definitiva, axudaren aos socios a adaptárense a un mercado e a un marco normativo complexo e cambiante. A actividade dos socios ten que adaptarse á situación de incerteza, a cambios rápidos e complexos para estaren en disposición de conquistaren o mercado.

Nestes retos é necesario que a “competencia desleal” que existe no sector, tenda a desaparecer, xa que na maioría dos casos desincentiva o asociacionismo, mellora a formación e a información do consumidor coa finalidade de que apoie ás cooperativas e mellorar a formación de todos os elementos humanos da cooperativa.

5.10.- O emprego. Aspectos laborais

As cooperativas agrarias de Galicia dan emprego directo a máis de 4.100²⁵ traballadores. Por outra banda, as cooperativas realizan unha grande actividade loxística (transporte de produtos agroalimentarios, servizos externos especializados, etc.) polo que o número de empregos inducidos que teñen relación coas cooperativas é moi elevado. Tomando en consideración varios estudos e mostras de cooperativas por sectores estímase unha media de 5,36 empregos inducidos por cooperativa activa, o que supón un volume total de 1.458 empregos inducidos (AGACA, 2003). Os transportistas autónomos, os veterinarios, os asesores e enxeñeiros son os principais beneficiarios dos contratos de servizos que realizan as cooperativas.

A media de traballadores por cooperativa alcanza os 13, e as empresas con maior número de empregados son as que dispoñen de fábrica de pensos seguidas das cooperativas vitivinícolas (CADRO 26).

CADRO 26: Emprego. Valores medios.

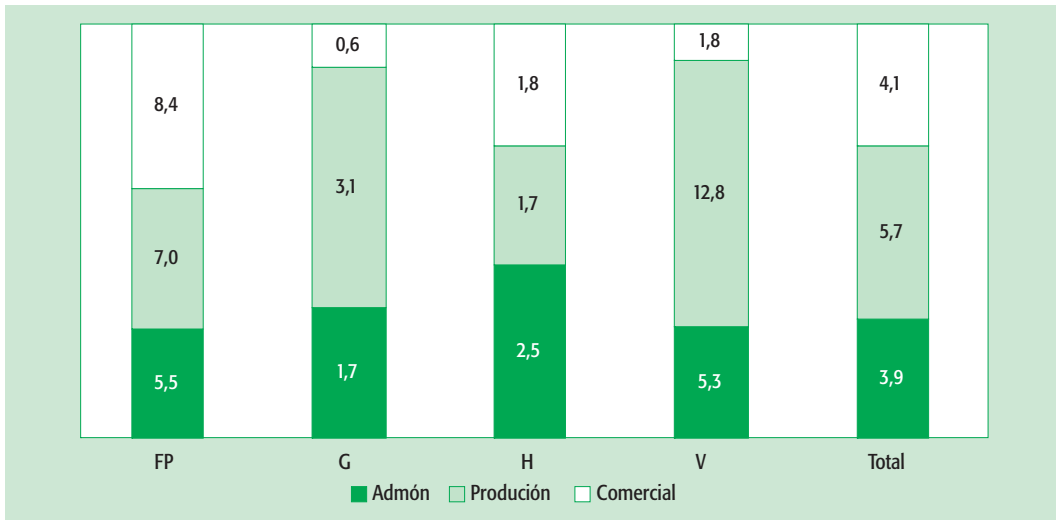
Tipo de cooperativas	Nº traballadores
Fábrica de penso	20,83
Gandería	5,25
Horta	5,17
Víño	19,75
Total	13

Fonte: Elaboración propia.

En xeral, a maior parte dos traballadores están relacionados coa produción, que no caso das adegas cooperativas representa o maior número de traballadores (GRÁFICO 25). En relación aos tipos de contratación existe un elevado número de traballadores fixos, superior ao 70%, o que as confirma como un tipo de empresa que está a xerar emprego duradeiro e de calidade. Ademais, outra característica moi unida á anterior é que este emprego está no medio rural e en comarcas xeralmente desfavorecidas da Galicia interior. Por outra banda as maiores porcentaxes de persoal laboral fixo dáse nas áreas de traballo de administración e produción, e é na área de comercial onde existe unha menor presenza de traballadores fixos.

25 AGACA, segundo datos das cooperativas.

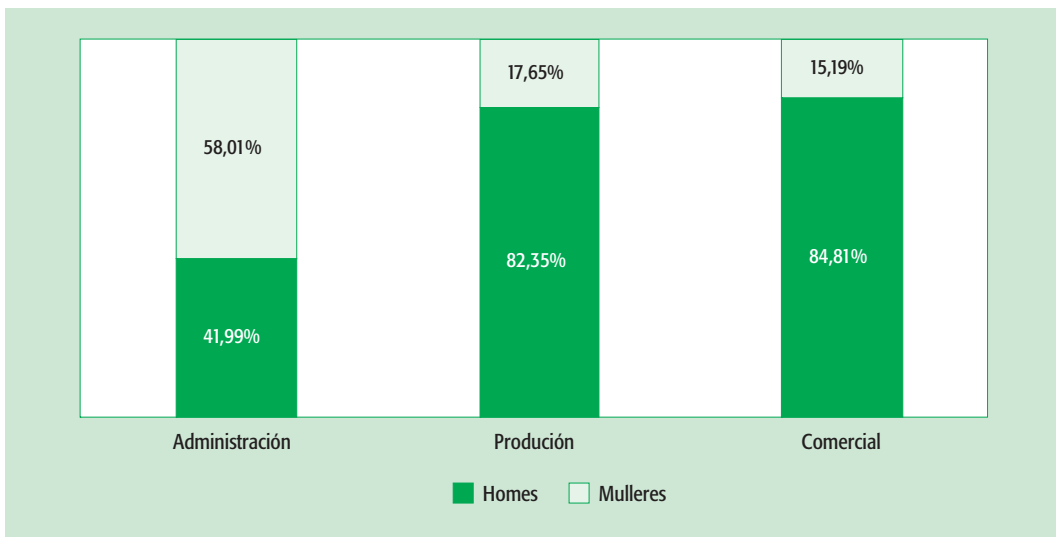
GRÁFICO 25: Nº de traballadores por sectores e áreas de traballo.



Nota: FP: Fábrica de Penso; G: Gandería; H: Horta ; V: Viño
Fonte: Elaboración propia.

A presenza da muller traballadora nas cooperativas é habitual nos postos de administración e redúcese fortemente nas outras áreas de traballo. (GRÁFICO 26).

GRÁFICO 26: Distribución dos traballadores por sexo e áreas de traballo.



Fonte: Elaboración propia.

Nas condicións retributivas non se aprecian diferenza salientábeis respecto das empresas do contorno. Por outra banda, os traballadores das cooperativas agrarias teñen unha gran variabilidade de traballos. A razón desta variabilidade é a gran cantidade de servizos que por termo medio prestan moitas cooperativas agrarias.

A xornada laboral dos traballadores das cooperativas é normal, se ben moitos dos horarios adáptanse aos hábitos dos agricultores e gandeiros. As vacacións adáptanse habitualmente ás épocas de pouco traballo, e nunca en épocas de campaña (sementeira, ensilado, vendima, etc.). Por termo medio, os traballadores están ben formados nas tarefas que desenvolven, se ben non todas as cooperativas realizan os cursos de reciclaxe que os seus traballadores necesitan para estaren actualizados e capacitados. Finalmente, en xeral, os traballadores das cooperativas agrarias teñen unha grande identificación e vinculación coa empresa, de xeito que ante os socios e ante terceiros teñen un sentimento de orgullo e pertenza por traballaren nunha empresa cooperativa.

6.- Aspectos económicos e financeiros das cooperativas agrarias

6.1.- Introducción

As sociedades cooperativas agrarias asocian a titulares de explotacións para a realización de calquera actividade que favoreza o aproveitamento para os socios, a mellora da poboación e do medio rural. Tal como se desprende desta definición, as actividades que se van desenvolver por estas empresas poden ser tanto de servizos, coma industriais ou de comercialización.

En relación co seu tamaño, o valor do activo total medio é 2.515.926,28 €, a cifra media de negocios é de 5.150.233,66 € e o número medio de socios e de traballadores é de 314²⁶ e 14, respectivamente. Considerando como valores representativos dunha pequena e mediana empresa os expostos no plan xeral de contabilidade, en relación coas cifras máximas destas variábeis establecidas para poder presentar as contas abreviadas²⁷, estes permítenos deducir que, en xeral, as sociedades cooperativas agrarias non poderían cualificarse como pemes.

Tendo en conta que a diversidade é unha característica intrínseca a esta forma de empresa, a heteroxeneidade da mostra utilizada fai preciso a súa segmentación. Entre os posíbeis criterios de clasificación optouse por diferenzalas en función da actividade desenvolvida en tres grandes bloques: gandería, horta-flor e vitivinícolas, que están representados na mostra nunhas proporcións do 66,67%, 20% e 13,33%, en consonancia co seu peso relativo na realidade do movemento cooperativo agrario galego.

26 O número medio de socios que citamos descomponse en 309 socios plenos e 5 colaboradores. De todos modos, á hora de realizar todos os cálculos económico-financeiros utilizamos o número de 309 por consideralo máis axeitado, para abordar a análise dunha empresa de participación.

27 Deben concorrer polo menos dúas das tres circunstancias seguintes: a) Que o total das partidas do activo non supere os 373.997,81 €; b) Que o importe neto da súa cifra anual de negocios sexa inferior a 4.747.995,62 €; c) Que o número medio de traballadores non sexa superior aos 50.

A entidade media das empresas que compoñen cada un dos grupos mostra unha imaxe completamente distinta de cada un deles, así as sociedades cooperativas de horta e flor teñen uns activos medios de 871.781,91 €, a facturación media é de 829.507,48 € e o número medio de socios plenos e de traballadores é de 60 e 5, respectivamente. As empresas gandeiras pola súa parte, teñen para estas mesmas variábeis valores de 1.973.040,30 €, 6.402.649,14 € e 365 e 14, respectivamente. Finalmente, nas sociedades cooperativas dedicadas a actividades vitivinícolas estes datos son de 7.696.572,71 €, 5.369.245,50 €, 405 e 20.

En consecuencia, á marxe da información máis exhaustiva que se expón nos seguintes apartados, as empresas de maior dimensión son as vitivinícolas, cunha importante diferenza respecto das outras dúas clases, e son as de menor tamaño as sociedades cooperativas dedicadas a actividades de horta e flor.

Partindo desta consideración a análise realizada pretende amosar a realidade económico/financeira a partir da información contábel pública, pero tendo en conta o seu carácter de empresa de participación, de xeito que, neste caso debe terse presente que nas sociedades cooperativas agrarias os socios poden ser consumidores e/ou provedores da empresa. Isto terá o seu reflexo nas partidas de debedores e acredores, polo que se refire á estrutura económico/financeira e, unido ao feito de que o socio é achegante de capital, trasladarase esta situación ás contas máis representativas de ingresos e gastos contidas na conta de resultados da empresa.

6.2.- A estrutura económica e financeira

A análise da estrutura económico/financeira ten como obxectivo o coñecemento do patrimonio das empresas, determinado pola composición do investimento e o financiamento, o grao de endebedamento e a posición de equilibrio financeiro.

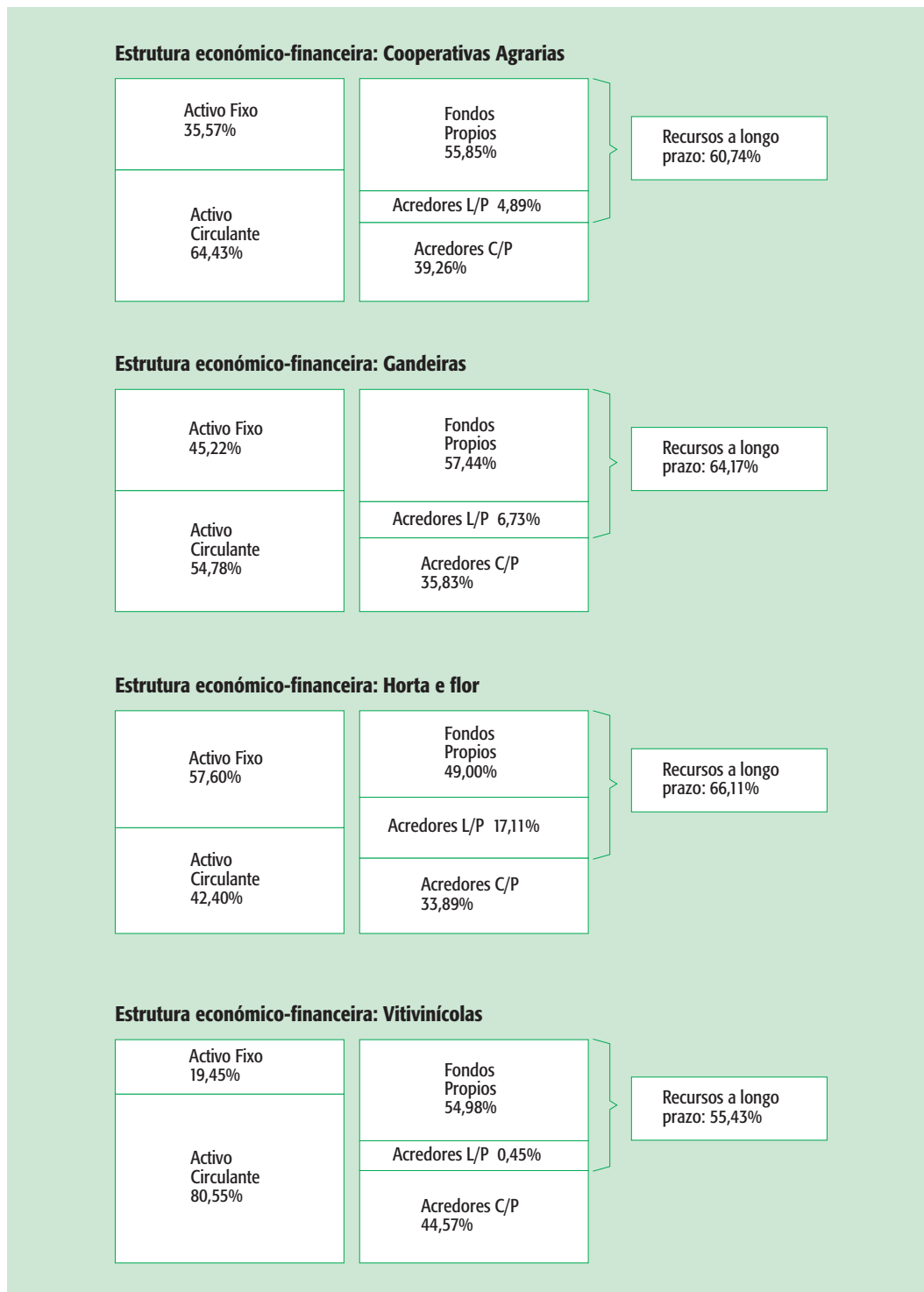
Partindo dos datos proporcionados polos balances agregados, os investimentos nas sociedades cooperativas agrarias están compostos nun 35,57% por activo fixo e nun 64,43% por circulante, mentres que o financiamento se divide nun 60,74% de recursos permanentes e un 39,26% de recursos a curto prazo, o que significa que se mantén un fondo de manobra²⁸ positivo e relativamente amplo (ILUSTRACIÓN 1).

Non obstante, baixando ao detalle da análise do fondo de rotación de cada unha das empresas estudadas obsérvase como o seu valor oscila entre os -391.172,74 € e os 9.104.137,37 €. Así mesmo, o 50% teñen un fondo de manobra por debaixo de 238.976,39 €²⁹.

28 O fondo de rotación ou manobra obtense da diferenza entre os fondos permanentes (financiamento propio e financiamento alleo a longo prazo) e o importe do inmovilizado total neto, ou tamén como a diferenza entre o activo e o pasivo circulante. En consecuencia, amosa a contía de fondos permanentes de que dispón a empresa unha vez financiados os investimentos a longo prazo, considerándose un indicador de estabilidade financeira da empresa.

29 Valor da mediana ou segundo cuartil do total de sociedades cooperativas agrarias.

Ilustración 1.



Trasladando esta mesma análise a cada un dos grupos, obsérvase (CADRO 27) como o 50% das sociedades cooperativas de horta-flor teñen un fondo de rotación por riba de 22.905,92 €, o 50% das gandeiras téñeno superior a 259.325,38 €, mentres no caso das vitivinícolas o 50% delas teñen un fondo de rotación inferior a 1.029.169,54 €.

CADRO 27: Fondo de rotación

CUARTÍS	Q0	Q1	Q2	Q3	Q4
AGRARIAS	-391172	54915	238976	465732	9104137
Coop. Horta e Flor	-87494	-39696	22905	106543	412360
Coop. Gandeiras	-391172	93732	259325	490064	1874704
Coop. Vitivinícolas	-84855	310040	1029169	3488534	9104137

Q0 = representa o valor mínimo.

Q1 = representa o valor por debaixo do que se atopan o 25% dos datos.

Q2 = representa o valor por debaixo do que se atopan o 50% dos datos.

Q3 = representa o valor por debaixo do que se atopan o 75% dos datos.

Q4 = representa o valor máximo.

Fonte: Elaboración propia.

A variabilidade das cifras do fondo de rotación en cada un dos grupos estudados (gandeiras, horta-flor, vitivinícolas) é consecuencia da actividade realizada e o xeito de operar cos seus socios, así (ILUSTRACIÓN 1):

- a) Nas cooperativas gandeiras o nivel de inmovilizado aumenta en relación co valor medio xa que acadan o 45,22% do activo total, mentres o circulante diminúe ata o 54,78%.

O nivel de investimento en fixo destas empresas non é homoxéneo, pois depende do número e tipo de actividades que desenvolvan. O 50% das empresas gandeiras manteñen unha proporción de investimento en activo fixo por debaixo do 37,65%, sendo o valor mínimo o acadado por unha sociedade que unicamente dispón dun 0,30%, o máximo é dun 66,25% do activo total. Isto é debido a que, aínda que algunhas empresas unicamente comercializan, sen transformación previa, a produción dos socios, outras non só acometen parte do proceso de transformación senón que abarcan dende a fabricación de pensos ata a realización de servizos diversos dirixidos ás actividades dos socios, conformando cada actividade unha sección dentro da empresa. O maior ou menor nivel de inmovilizado é, pois, unha función crecente co número de servizos prestados.

No que se refire ao financiamento, tomando como referencia o valor medio do agregado das sociedades cooperativas agrarias, prodúcese un aumento dos recursos permanentes, tanto dos recursos propios como dos alleos a longo prazo, co que descende, en consecuencia, o financiamento a curto prazo.

Nas empresas gandeiras estase a aplicar, en certo xeito por estratexias internas, aínda que en ocasións propiciadas por condicionantes externos, unha política de autofinanciamento cando existen necesidades financeiras para acometer proxectos de investimento, tal como amosa o feito de que un 50% das empresas teñan un volume de fondos propios superior ao 51,20%, sendo dun 33,56% a proporción da que menos fondos propios ten. Polo contrario, o 50% destas sociedades teñen unha proporción de financiamento alleo a longo prazo por debaixo do 1,05% respecto ao pasivo total, cun 35% delas que non dispoñen de cantidade algunha por este concepto.

En termos absolutos, tendo en conta a información do investimento total medio destas empresas (1.937.040,30 €), o importe que corresponde a cada socio é de 5.406,33 €.

- b) Os datos referentes ás empresas dedicadas a actividades de horta e flor amosan unha situación diferente. O inmovilizado acada, en termos relativos, o maior valor dos tres sectores (57,60%), cun circulante do 42,40%³⁰.

Aínda que en termos absolutos o inmovilizado destas é moito menor ca no resto de agrarias, a importancia relativa dentro delas débese á necesidade de dispor de naves para manipular os produtos, así como, en moitos casos, de almacéns frigoríficos, máquinas de clasificación e empaquetado, tendo en conta o carácter altamente perecedeiro dos produtos cos que traballan.

A composición da estrutura de financiamento tamén varía, sendo os fondos propios dun 49,00%, os acredores a curto prazo do 33,89%, o que supón un incremento nos acredores a longo prazo ata acadar o 17,11%. A proporción destes recursos é unha das diferenzas relevantes neste tipo de empresas respecto do resto de sociedades agrarias. En relación co importe medio que, en termos absolutos acadan o investimento e os recursos totais (871.781,91 €), correspóndese con 14.610,87 € por cada socio.

- c) As sociedades cooperativas vitivinícolas teñen como característica máis salientábel, para a realización da análise económico-financeira, a total estacionalidade da súa actividade³¹. O exercicio económico péchase, xeralmente, o 31 de decembro, e neses momentos os depósitos de existencias de viño atópanse en niveis elevados. Esta é a explicación de que nas sociedades cooperativas vitivinícolas o volume de activo circulante represente o 80,55% do total investido, mentres o inmovilizado unicamente acada o 19,45%.

En consonancia con esta situación, os datos relativos á estrutura de financiamento mantéñense dentro dos valores medios obtidos para o total de empresas, no que se refire aos fondos propios

30 Dada a estacionalidade de certas actividades, explícase que ao peche dos balances (31 de decembro), as cooperativas rexistren moi pouca actividade.

31 Isto non quere dicir que este feito non se produza no resto de explotacións agrarias estudadas, non obstante, no resto dos grupos coexisten actividades estacionais con outras que non o son e, en consecuencia, precisaríase outro tipo de análise para detectar esta situación.

(54,98%), non obstante, aumenta o nivel de recursos alleos a curto prazo (44,57%), e resulta case inexistente o financiamento alleo a longo prazo (0,45%). Ademais, o importe total de investimento e recursos que, por termo medio, manteñen as empresas vitivinícolas é de 7.696.572,71 € (19.027,37 €/socio).

6.2.1.- Análise da estrutura económica

Os investimentos dos que dispoñen as sociedades cooperativas agrarias están en relación coas actividades desenvolvidas para os socios. Para a súa análise divídese esta estrutura nas grandes masas patrimoniais, clasificándoas atendendo á súa permanencia na empresa, ao tempo que se desagregan nos seus compoñentes básicos (ILUSTRACIÓN 2).

A partida máis representativa do inmovilizado correspóndese co material, que representa, por termo medio, o 86,25% do inmovilizado total. Na revisión dos datos dos tres grupos estudados o máis salientábel é o correspondente ás empresas vitivinícolas, nas que esta proporción descende ata un 61,34%. A vida media destes activos é, en termos xerais de aproximadamente 10 anos, non obstante, no sector de horta elévase ata os 14 anos³². Os datos da vida dos activos permiten coñecer o tempo que levan funcionando na empresa, pero non se debe esquecer que se trata de valores medios e, polo tanto, conteñen información relativa aos inmovilizados que levan na empresa dende o seu comezo, diminuídos na correspondente amortización, e os adquiridos máis recentemente.

O comportamento das empresas en relación cos investimentos financeiros a longo prazo é moi diferente en cada un dos sectores. Así, a pesar de que o valor medio é de 12,49%, pasa a ser do 6,26% nas cooperativas gandeiras, do 1,39% nas cooperativas de horta e do 38,10% nas vitivinícolas. O inmovilizado financeiro, no caso das sociedades cooperativas está integrado, basicamente, pola participación destas empresas en sociedades cooperativas de grao superior, aínda que pode darse o caso de sociedades cooperativas que dispoñan de títulos correspondentes a outro tipo de empresas, creadas por elas mesmas para acometeren determinada fase do proceso produtivo. Un exemplo desta práctica é a utilización de asociacións de interese económico e sociedades anónimas unipersoais³³ que realizan a fase de comercialización no caso das empresas vitivinícolas.

Nas partidas relativas ao ciclo de explotación destacan os debedores, cunha proporción media do 59,63% do circulante total, representativa dos tres sectores. Tendo en conta o tipo de empresa que se está a analizar é preciso tratar esta información con certa cautela, xa que se os socios acceden a determinados produtos ou servizos na cooperativa, esta partida estará integrada por dous compoñentes diferentes, os debedores socios e os debedores externos. No primeiro caso, pode resultar relativamente

32 A vida media obtense ao dividir o importe do inmovilizado entre a dotación para a amortización deste exercicio.

33 Ver Capítulo 9.

Ilustración 2.

Estrutura económico-financiera S. Coop. Agrarias

Activo Fixo 35,57%	}	Inmovilizado Inmaterial:	1,26%
		Inmovilizado Material:	86,25%
		Inmovilizado Financeiro:	12,49%
Activo Circulante 64,43%	}	Existencias:	17,52%
		Debedores:	59,63%
		Inv.Financ. Temporais:	13,25%
		Tesourería:	9,60%

Estrutura económica S.C.A.. Gandeiras

Activo Fixo 45,22%	}	Inmovilizado Inmaterial:	1,24%
		Inmovilizado Material:	92,50%
		Inmovilizado Financeiro:	6,26%
Activo Circulante 54,78%	}	Existencias:	26,90%
		Debedores:	53,00%
		Inv.Financ. Temporais:	2,15%
		Tesourería:	17,95%

Estrutura económica S.C. A. Horta e Flor

Activo Fixo 57,60%	}	Inmovilizado Inmaterial:	2,74%
		Inmovilizado Material:	95,87%
		Inmovilizado Financeiro:	1,39%
Activo Circulante 42,40%	}	Existencias:	5,43%
		Debedores:	68,55%
		Inv.Financ. Temporais:	13,47%
		Tesourería:	12,56%

Estrutura económico-financiera: Cooperativas Vitivinícolas

Activo Fixo 19,45%	}	Inmovilizado Inmaterial:	0,56%
		Inmovilizado Material:	61,34%
		Inmovilizado Financeiro:	38,10%
Activo Circulante 80,55%	}	Existencias:	10,42%
		Debedores:	64,61%
		Inv.Financ. Temporais:	22,90%
		Tesourería:	2,07%

máis doada a recuperación destas débedas coa empresa, se se producen problemas de liquidez. No segundo caso, vai depender da política de cobros seguida cos clientes externos³⁴.

No referente aos investimentos financeiros temporais, o seu comportamento difire dun sector a outro, así, tendo en conta que a proporción media é do 13,25% respecto do circulante total, mantense aproximadamente este valor nas empresas de horta e flor (13,47%), redúcese a un 2,15% nas gandeiras e case duplácese nas empresas vitivinícolas (22,90%).

6.2.2.- Análise da estrutura financeira: A estrutura do pasivo e as fontes de financiamento

O estudo das fontes de financiamento realízase clasificando os recursos atendendo a dous criterios complementarios, o seu grao de esixibilidade e a súa perspectiva a longo e curto prazo.

Os fondos propios nas sociedades cooperativas agrarias (**ILUSTRACIÓN 3**) caracterízanse, por dispor dunha elevada porcentaxe de reservas (45,58%) e capital (31,78%). Neste senso, é preciso ter presente as particularidades destas partidas pois, por unha parte, o capital social ten carácter variábel, debido ás fluctuacións nas achegas polas entradas e saídas de socios, o que provoca certa inestabilidade na estrutura de financiamento, inestabilidade que, por outra parte, pode ser compensada polo carácter irrepártíbel da maior parte das reservas, que se dotan coa intención de garantir o sostemento da actividade empresarial, non soamente no momento actual, senón tamén cunha visión de permanencia cara ao futuro.

Ademais destes recursos e, aínda que en proporción moito menor, outros recursos financeiros correspóndense cos importes dos ingresos a distribuír en varios exercicios³⁵ (8,82%) e o resultado do exercicio (13,30%). Esta visión xeral, da proporción que cada partida representa en relación co importe de fondos propios totais, ten determinados matices se se analizan os tres sectores de actividade. Así (**ILUSTRACIÓN 3**):

- a) As empresas gandeiras son as que teñen unha menor proporción de capital social (26,40%), o que representa aproximadamente 820,03 € por socio, non obstante, teñen o nivel de reservas (47,37%) máis elevado dos tres sectores, correspondendo a 1.470,96 € por socio. Tendo en conta a consideración de fondo irrepártíbel de gran parte das reservas das sociedades cooperativas, a importante proporción que representan é consecuencia da xa comentada política de autofinanciamento seguida polas cooperativas gandeiras, pois á marxe da imposición legal de destinar determinadas porcentaxes dos excedentes á dotación de fondos de reservas, as sociedades cooperativas, dada a dobre condición do socio, distribúen parte do posíbel excedente de xeito anticipado mediante a mellora dos prezos pagados ou cobrados aos seus socios. A maior ou menor repercu-

³⁴ A análise do circulante realízase de xeito máis exhaustivo no apartado correspondente á liquidez e á solvencia.

³⁵ Atendendo ás diferentes contas que compoñen esta masa patrimonial, e dado que non se ten información adicional suficiente, supórase que o cen por cen do seu importe corresponde a subvencións ao capital.

Ilustración 3.

Estrutura financeira Agrarias: Fondos Propios

Fondos Propios 55,85%	→	Capital Social	31,78%
		Reservas	45,58%
		Rdos. Exercicios Ant.	0,04%
		Ingresos Distribuír V.Ej.	8,82%
		Provisións Riscos e Gastos	0,48%
		Rdo. Exercicio	13,30%

Estrutura financeira Gandeiras: Fondos Propios

Fondos Propios 57,44%	→	Capital Social	26,40%
		Reservas	47,37%
		Rdos. Exercicios Ant.	1,00%
		Ingresos Distribuír V.Ej.	11,82%
		Provisións Riscos e Gastos	0,07%
		Rdo. Exercicio	13,34%

Estrutura financeira Horta e Flor: Fondos Propios

Fondos Propios 49,00%	→	Capital Social	35,67%
		Reservas	39,56%
		Rdos. Exercicios Ant	-3,99%
		Ingresos Distribuír V.Ej.	25,87%
		Rdo. Exercicio	2,89%

Estrutura financeira Vitivinícolas: Fondos Propios

Fondos Propios 54,98%	→	Capital Social	38,37%
		Reservas	44,11%
		Rdos. Exercicios Ant.	-0,62%
		Ingresos Distribuír V.Ej.	2,21%
		Provisións Riscos e Gastos	1,12%
		Rdo. Exercicio	14,87%

sión en prezos condiciona os resultados do exercicio e, en consecuencia, o importe destinado ao autofinanciamento. Resulta, polo tanto, evidente que neste caso as empresas gandeiras optan por distribuíren gran parte do excedente vía retorno cooperativo ao socio co consecuente autofinanciamento á empresa. As subvencións ao capital (11,82%) corresponden, en termos absolutos, a 367,03 € por cada socio e, supoñendo que estas se distribuísen do mesmo xeito entre todas as empresas, corresponderíanlles 133.947,70 € a cada sociedade cooperativa gandeira.

- b) Nas empresas que se dedican a actividades de horta e flor os fondos propios caracterízanse por estaren repartidos cun nivel similar entre capital (35,67%; 2.553,56 € por socio) e reservas (39,56%; 2.831,71 € por socio), ao tempo que dispoñen da proporción máis elevada de subvencións dos tres sectores, sendo, en termos relativos do 25,87% dos seus fondos propios. Este dato correspóndese con 1.852,26 € por cada socio e 110.518,19 € por cada empresa, se a distribución fose idéntica. É preciso, neste caso, facer mención da existencia de resultados negativos de exercicios anteriores que acadan o 3,99% do total dos recursos propios, dato importante tendo en conta que o 50% das empresas analizadas presentan un importe negativo desta partida. Isto é debido ao seguimento dunha estratexia de distribución de rendas vía prezos, e non a través de retornos, información que se pode contrastar coa análise da súa conta de resultados e que condiciona tamén as dotacións a reservas.
- c) A distribución de fondos propios nas sociedades cooperativas vitivinícolas caracterízase por dispor dunha proporción de reservas (44,11%) moi superior ás achegas ao capital social (38,37%). En termos absolutos estas porcentaxes corresponderíanse con 4.614,31 € por socio, no caso das reservas, e 4.014,79 € por cada socio no caso das achegas ao capital, resultando ser as cifras medias máis elevadas dos tres sectores estudados. Ao igual ca no caso das cooperativas gandeiras, as vitivinícolas seguen unha política mixta de distribución das rendas aos socios, é dicir, ademais da distribución anticipada vía prezos de parte do posíbel excedente, outra parte distribúese vía retorno cooperativo, reservando a porcentaxe legalmente establecida para o autofinanciamento da empresa. A proporción das subvencións queda nun 2,21% que representa 231,41 € por socio e 93.606,05 € por empresa. Cabe neste caso mencionar coma positivo o feito de que os resultados do exercicio son, por termo medio, do 14,87% do total de recursos propios aínda cando manteñen un 0,62% de resultados negativos de exercicios anteriores.

A xeito de resumo dos datos comentados, pódese observar no CADRO 28 como comparativamente os socios que máis achegan ao capital da empresa son os das cooperativas vitivinícolas, un 57,22% por riba do achegado nas de horta e flor, e un 390% por riba do achegado polos socios das gandeiras.

En canto á relación entre o capital achegado e o volume de reservas, son as empresas gandeiras as que teñen unha maior diferenza, pois o capital representa o 55,75% das reservas, mentres nos outros dous casos estes valores están máis próximos, pois é dun 90,17% nas sociedades cooperativas de horta e flor e do 87,00% nas vitivinícolas.

CADRO 28.

	Coop. Gandeiras	Coop. Horta-Flor	Coop. Vitivinícolas
Capital / nº socios	820,03	2.553,56	4.014,79
Reservas / nº socios	1.470,96	2.831,71	4.614,31
Subv. capital / nº socios	367,03	1.852,26	231,41
Nº socios / nº cooperativas	365	60	405
Capital / Reservas	55,75%	90,17%	87,00%

Fonte: Elaboración propia.

A contía de subvencións en función do número de socios representa 1.852,26 € nas empresas de horta e flor, cantidade que supera nun 405% o mesmo dato nas empresas gandeiras e nun 700% no caso das cooperativas vitivinícolas.

Os comentarios en relación co financiamento alleo entenderanse na medida en que non exista distinción entre os importes destas partidas que corresponden a socios, e os importes que corresponden a terceiros. Neste senso, suporase, dada a práctica habitual destas empresas, que os recursos alleos a longo prazo proveñen de entidades financeiras, mentres que nas partidas de curto prazo unha parte importante corresponde ao financiamento proporcionado polos socios, no tempo que transcorre entre a entrega do produto/servizo á cooperativa e o seu cobro (ILUSTRACIÓN 4).

Ilustración 4.

Estrutura financeira: Recursos Alleos	
Acredores a L/P Agrarias	4,89%
Gandeiras	6,73%
Horta e Flor	17,11%
Vitivinícolas	0,45%
Acredores a C/P Agrarias	39,26%
Gandeiras	35,83%
Horta e Flor	33,89%
Vitivinícolas	44,57%

No caso concreto das empresas analizadas, o endebedamento a longo prazo é practicamente inexistente nas empresas vitivinícolas (0,45%), ten un importe moi reducido nas gandeiras (6,73%) e ten unha certa importancia nas de horta-flor (17,11%). É un feito a dificultade que teñen as cooperativas para

accederen ao financiamento a longo prazo a través de entidades financeiras, pois estas valoran a súa potencialidade seguindo o mesmo esquema que se se tratase de empresas capitalistas convencionais.

Polo que se refire ao financiamento alleo a curto prazo, as variacións son menores pois oscilan entre o 35,83%, 33,89% e 44,57%, para as empresas gandeiras, de horta e flor e vitivinícolas, respectivamente, con respecto do pasivo total. Unha análise máis polo miúdo deste financiamento realízase no apartado seguinte.

6.2.3.- A liquidez, a solvencia e a tesourería das sociedades cooperativas agrarias

Por termo medio, o rateo de solvencia das sociedades cooperativas agrarias ten un valor de 1,64, en consecuencia, a esixibilidade do circulante está cuberta, pois a liquidez destes activos permite a súa cobertura. Realizando o mesmo cálculo, pero prescindindo das existencias, obtense a liquidez inmediata que, por termo medio, alcanza un valor de 1,35. Finalmente, o rateo de tesourería toma un valor de 0,37³⁶.

Non obstante, esta información é pouco representativa ao observarse unha gran variabilidade nos valores que se obteñen, analizando as empresas tanto por sectores como de xeito individual (CADRO 29):

- a) O rateo de solvencia é de 1,53 nas empresas gandeiras, de 1,25 nas de horta e flor e de 1,80 nas vitivinícolas, atendendo aos datos proporcionados polos balances agregados. Esta información pódese completar coa proporcionada polos datos individuais que amosan como o 50% das cooperativas de cada un dos sectores teñen un valor deste rateo por riba de 1,57, 0,93 e 1,20, respectivamente. Así mesmo, é preciso ter en conta a elevada dispersión desta información nas cooperativas gandeiras e de horta-flor, cuns valores que oscilan entre 0,77 e 7,93 no primeiro caso e entre 0,45 e 7,14 no segundo. A heteroxeneidade das cooperativas e das actividades que realizan, ademais das diferentes políticas de xestión de cobros e pagos aos socios son as razóns que explican esta diversidade.
- b) A información que ofrece o rateo de solvencia debe completarse co de liquidez, pois as existencias das empresas poden amosar unha situación máis favorábel da real, en canto a posibilidade de facer fronte ao esixíbel a curto prazo. Neste senso o valor obtido é de 1,35 nas sociedades cooperativas gandeiras, de 0,79 nas de horta-flor e de 1,20 nas vitivinícolas. No primeiro caso os valores oscilan entre 0,47 e 4,69, no segundo entre 0,36 e 7,14. Nas cooperativas gandeiras obsér-

36

$$\text{Solvencia a curto prazo} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

$$\text{Liquidez Inmediata} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo circulante}}$$

$$\text{Tesourería} = \frac{\text{Tesourería} + \text{IFT}}{\text{Pasivo circulante}}$$

vase unha menor dispersión debida, en parte, ás existencias que manteñen. En canto ás sociedades vitivinícolas, non existe variación en relación co rateo de solvencia, polo que se confirma o feito xa comentado de que, no peche de exercicio, se atopan en plena fase de produción.

CADRO 29: Solvencia, liquidez e tesourería.

SOLVENCIA C/P	Q0	Q1	Q2	Q3	Q4
AGRARIAS	0,458	1,223	1,432	2,48	7,934
Coop. Horta e flor	0,458	0,69	0,929	1,443	7,144
Coop. Gandeiras	0,768	1,273	1,574	2,569	7,934
Coop. Vitivinícolas	0,896	1,048	1,205	1,946	3,848
LIQUIDEZ INMEDIATA	Q0	Q1	Q2	Q3	Q4
AGRARIAS	0,365	0,806	1,211	2,059	7,144
Coop. Horta e flor	0,365	0,69	0,79	1,437	7,144
Coop. Gandeiras	0,473	0,937	1,349	2,072	4,686
Coop. Vitivinícolas	0,411	0,92	1,2	1,777	3,178
TESOURERÍA	Q0	Q1	Q2	Q3	Q4
AGRARIAS	0	0,079	0,269	0,545	6,12
Coop. Horta e flor	0	0,018	0,208	0,545	6,12
Coop. Gandeiras	0,026	0,085	0,29	0,564	2,04
Coop. Vitivinícolas	0,002	0,071	0,1	0,52	1,76

Fonte: Elaboración propia.

Q0 = representa o valor mínimo.

Q1 = representa o valor por debaixo do que se atopan o 25% dos datos.

Q2 = representa o valor por debaixo do que se atopan o 50% dos datos.

Q3 = representa o valor por debaixo do que se atopan o 75% dos datos.

Q4 = representa o valor máximo.

- c) A tesourería amósase como un problema no caso das empresas de horta-flor ben por exceso (6,12), ben por defecto (o 25% das empresas teñen valores inferiores a 0,02, incluíndo algunhas con valor nulo). No caso das empresas gandeiras a situación é diferente pois un 50% teñen valores superiores a 0,30, polo que poden facer fronte a un problema puntual coas outras partidas do circulante. Nas sociedades cooperativas vitivinícolas, dada a súa especial situación, estes valores non ofrecen información relevante.

En todo caso, tendo en conta os datos obtidos e as actividades ás que se dedican maioritariamente as sociedades cooperativas agrarias, de carácter altamente estacional, faise necesaria a adecuada xestión do circulante, pois a liquidez resulta un indicador axeitado da marcha da empresa. Nalgúns casos, hai exceso de diñeiro en caixa motivado por aspectos psicolóxicos, pois os administradores desexan dar unha resposta inmediata aos pagamentos. Non obstante, débese coidar ese exceso, xa que o diñeiro parado perde rendibilidade.

6.2.4.- Análise da conta de resultados

O estudo da conta de resultados proporciona información relevante acerca dos principais aspectos relacionados coa actividade desenvolvida polas empresas. Non obstante, a falta de información máis detallada das partidas de ingresos e gastos, sobre todo en relación coas operacións cos socios, fai máis difícil tirar conclusións relevantes en canto á clase e contía dos fluxos de fondos entre as empresas e os seus socios. Partindo de que, ao igual que na análise do balance, o proceso aplicado consiste na elaboración da conta de resultados agregada, os principais datos a ter en conta son os seguintes (CADRO 30):

CADRO 30: Conta de resultados cooperativas agrarias.

	Horta e Flor	Gandeiras	Vitivícolas	Agrarias
ING.Explot/ING.Explot.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Imp.NetoCifraNeg./ING.Explot.	96,12%	98,35%	98,90%	98,35%
Outros Ing.Explot./ING.Explot.	3,88%	1,65%	1,10%	1,65%
GASTOS/ING.Explot	96,02%	97,73%	89,46%	96,53%
ConsumosExplot./ING.Explot	73,63%	87,59%	76,49%	85,60%
G.Persoal/ING.Explot	6,08%	3,87%	4,88%	4,08%
Dot.Amort.Inm./ING.Explot	3,69%	1,22%	1,47%	1,33%
Var.Prov.Tráf./ING.Explot	0,04%	0,05%	0,00%	0,04%
OutrosG.Explot./ING.Explot	12,57%	5,01%	6,62%	5,48%
RESULT.EXPLOTT./ING.Explot	3,98%	2,27%	10,54%	3,47%
Ing.Financieros/ING.Explot	0,40%	0,11%	1,72%	0,35%
G.Financieros/ING.Explot	1,82%	0,43%	0,40%	0,48%
RESULT.FINANC./ING.Explot	-1,42%	-0,32%	1,32%	-0,13%
RESULT.ACT.ORD./ING.Explot	2,55%	1,95%	11,86%	3,34%
Ben.Allead.Inm./ING.Explot	0,00%	0,04%	0,00%	0,03%
Subv.k trasp.exerc./ING.Explot	0,98%	0,23%	0,60%	0,31%
Ing.Extraordinarios/ING.Explot	0,09%	0,02%	0,20%	0,05%
Ing.e Ben.outros exerc./ING.Explot	0,00%	0,45%	0,00%	0,37%
Perd.proc.Inm./ING.Explot	0,00%	0,03%	0,00%	0,02%
G.Extraordinarios/ING.Explot	1,34%	0,05%	0,00%	0,08%
GePerd.outros exerc./ING.Explot	0,00%	0,05%	0,00%	0,04%
RESULT.EXTRAORD./ING.Explot	-0,26%	0,61%	0,80%	0,61%
RESULT.ant.IMPUEST./ING.Explot	2,29%	2,56%	12,66%	3,95%
Imp.Sociedades/ING.Explot	0,85%	0,24%	1,11%	0,38%
OutrosImpostos/ING.Explot	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%
RESULT.EXERCICIO/ING.Explot	1,43%	2,32%	11,54%	3,57%

Fonte: Elaboración propia.

O resultado de explotación, é dicir, a diferenza entre os ingresos e os gastos debidos á actividade habitual da empresa, representa nas sociedades cooperativas agrarias ao 3,47% dos ingresos de explotación. As particularidades dos tres grupos analizados mostran como:

- a) Nas cooperativas gandeiras este dato descende ata o 2,27%. Neste grupo, os gastos de explotación acadan o 97,73% dos ingresos e tendo en conta que o importe neto da cifra de negocios é do 98,35%, un 1,65% destes resultados débense, basicamente, ás subvencións á explotación, vinculadas con servizos ou apoios públicos a socios, recollidas na partida de outros ingresos de explotación. Polo que se refire aos gastos, a partida máis importante son os consumos, cun 87,59% que, tendo en conta que as cooperativas gandeiras, polo xeral, se dedican á comercialización dos produtos dos socios, recolle as cantidades pagadas polos produtos, incluíndo nese prezo a vantaxe de ser socio da cooperativa. Outra das partidas para analizar é a correspondente aos gastos de persoal que neste caso é do 3,87% dos ingresos de explotación, sendo esta a menor cifra dos tres sectores. Este feito amosa a escasa incorporación de procesos produtivos neste tipo de empresas, en consonancia cos comentarios xa realizados en torno á perda de parte do valor engadido dos produtos se se incorporasen máis elos da cadea de valor. Ademais, tal como se comenta no capítulo tres, non está xeneralizada a incorporación de profesionais na xestión da empresa, o que tamén xustifica o reducido desta partida.
- b) As sociedades cooperativas vitivinícolas teñen a proporción máis elevada de resultados de explotación dos tres grupos, cun 10,54% do total de ingresos de explotación, pois mentres o importe da cifra de negocios é dun 98,90%, os gastos de explotación son do 89,46%. Dentro das partidas de gastos de explotación a máis importante, ao igual ca no caso das gandeiras son os consumos de explotación, en consonancia coa condición de provedores dos seus socios. No referente aos gastos de persoal, a proporción, aínda que reducida, supera a acadada polas gandeiras (4,88%).
- c) No caso das sociedades cooperativas de horta e flor, o resultado de explotación é do 3,98% dos ingresos. Non obstante, hai que ter en conta que se comparamos o importe da cifra de negocios (96,12%) e a de gastos de explotación (96,02%) o dato case coincide, o que significa, por unha parte que estas empresas seguen unha política de distribución da renda aos socios mediante a mellora dos prezos pagados e, por outra parte, que a proporción restante ($96,12\% - 96,02\% = 0,10\%$) ata acadar o 3,98% corresponde ao importe doutros ingresos de explotación (3,88%) que se corresponde xeralmente coas subvencións á explotación recibidas durante o exercicio. Polo que se refire aos gastos de persoal estas empresas teñen a maior proporción en relación cos ingresos dos tres grupos estudados.

Os resultados financeiros nas empresas agrarias son do -0,13% dos ingresos de explotación e, aínda que o seu carácter é negativo (os gastos superan aos ingresos por este concepto) no caso das sociedades cooperativas de horta-flor e nas gandeiras cuns valores de -1,42% e -0,32%, respectivamente, o valor é positivo nas empresas vitivinícolas (1,32%). Pódese dicir que resulta xeneralizada a pouca preocupación destas empresas en relación coa xestión do capital circulante, máxime se se ten en

conta a estacionalidade de moitas das operacións que realizan, cos conseguintes excesos e defectos en determinadas partidas que requiren unha axeitada planificación financeira.

En canto ao excedente neto do exercicio (3,57%), non permite ser unha referencia para o cálculo de rendibilidades dos socios, pola xa comentada dobre vía posíbel de remuneración, tal como o amosa unha proporción mínima no caso das sociedades cooperativas de horta-flor (1,43%), un pouco maior nas empresas gandeiras (2,32%) e bastante superior nas vitivinícolas (11,54%), o que representa neste último caso o seguimento dunha dobre estratexia de autofinanciación e remuneración vía retornos no exercicio que se analiza.

Intentando ofrecer unha aproximación ao valor engadido polas sociedades cooperativas agrarias no desenvolvemento da súa actividade, realizouse o seu cálculo seguindo o establecido no plan xeral de contabilidade³⁷. Partindo da consideración de que se trata unicamente dunha aproximación, pois non se dispón da información relativa aos custos de produción, os valores tanto agregados como medios amósanse no CADRO 31.

CADRO 31: Valor engadido das cooperativas agrarias por sectores.

Valor Engadido Agregado Total	Valor Engadido Coop. Gandeiras	Valor Engadido Coop. Horta-Flor	Valor Engadido Coop. Vitivinícolas
14019024,19	9638477,16	714249,78	3666297,25
Valor Engadido Medio Total	Valor Engadido Coop. Gandeiras	Valor Engadido Coop. Horta-Flor	Valor Engadido Coop. Vitivinícolas
467300,81	481923,86	119041,63	916574,31
Valor Engadido Medio Total/Nº Socios	Valor Engadido Coop. Gandeiras/Nº Socios	Valor Engadido Coop. Horta-Flor/Nº Socios	Valor Engadido Coop. Vitivinícolas/Nº Socios
1.995,11	1.320,52	2.265,94	1.511,49

Fonte: Elaboración propia.

A pesar de que a información recollida nesta táboa é pouco representativa do valor engadido real, parece relevante mencionar o maior valor xerado polas empresas de horta e flor, en comparación cos outros dos sectores estudados.

De todos os xeitos, trátase de sociedades cooperativas e, en consecuencia, ademais do valor económico que poidan engadir, engaden, pola súa existencia:

³⁷ Valor engadido da empresa = Valor da produción – compras netas +/- variación de existencias – gastos externos e de explotación.

Pero tendo en conta a información de que dispón, o cálculo efectuouse deducindo aos ingresos de explotación os consumos de explotación e os outros gastos de explotación.

A posibilidade de que os socios realicen efectivamente o valor engadido que xeran, que ademais se acrecenta polo feito de traballaren conxuntamente a través da empresa.

A satisfacción conxunta das necesidades económicas e sociais que, sen a súa existencia, sería imposible de acadar.

O mantemento da poboación nas súas localidades, sen necesidade de que se desprace para acadar os medios de subsistencia, coas consecuencias que iso ten para o desenvolvemento rural.

A coordinación de diversos actores económicos e sociais en torno a un proxecto común, de xeito que se manteñen e potencian tanto as relacións económicas como as sociais, baseadas no respecto mutuo e incorporando o valor da democracia nas relacións económicas.

7.- Outros aspectos

As cooperativas agrarias de Galicia conforman un conxunto de entidades vivo, diverso, dinámico, complexo e de relevante peso no emprego e na actividade económica de Galicia. Todas elas, dende unha cooperativa dun pequeno grupo de gandeiros que concentran a oferta de leite, ata unha gran cooperativa³⁸, aínda dentro da variedade de modelos de estrutura social e democrática e de dinámicas económicas que incorporan, teñen moitos aspectos en común. A todas únelles o feito de organizaren vínculos entre as persoas, entre os agricultores e gandeiros socios, así como o de organizar a produción de bens ou servizos, ou o abastecemento de materias primas para a explotación en función das necesidades dos socios e non soamente en función de obxectivos financeiros ou de estratexias de mercado.

En consecuencia en todas elas é fundamental a participación dos socios na toma de decisións e todas atenden á solidariedade dentro da entidade: as cooperativas agrarias son sociedades diferentes onde os socios practican a solidariedade para beneficiarse eles mesmos, teñen acceso ao valor engadido xerado e gozan das mesmas posibilidades de desenvolvemento persoal e profesional.

Todo tipo de organización sexa cal sexa a fórmula xurídica que a sustenta realiza achegas no ámbito económico ou social ao contorno no que se asenta. E neste aspecto as cooperativas agrarias son unha organización diferente. A medio camiño entre unha empresa mercantil e unha asociación, posibilitan unhas achegas maiores e máis completas á sociedade que as sustenta.

38 Como FEIRACO ou COREN

7.1.- As cooperativas agrarias ao servizo da sociedade

7.1.1.- As cooperativas agrarias e a comunicación cos agricultores

De sobra é coñecido o gran número e a grande incidencia das normativas sobre aspectos económicos e sociais que afectan á actividade agraria e gandeira. Normativas que afectan aos agricultores e gandeiros, con especiais dificultades de acceso á información polas características do medio rural que dificultan o acceso á información. Características que afectan ata ao xeito de vida dos seus habitantes.

Neste senso, como primeira achega das cooperativas agrarias queremos destacar que son estas a principal estrutura organizada, profesionalizada e de carácter estábel implantada en gran parte do medio rural de Galicia. Organizacións que están en permanente contacto co medio rural e os seus agricultores ou gandeiros, con constante capacidade de comunicación, transmisión e influencia informativa sobre aqueles. Por iso, as cooperativas agrarias xogan, e poden xogar, un papel fundamental na ordeación das actividades vinculadas co medio agrario e rural.

As cooperativas agrarias poden colaborar eficientemente na transmisión e na aplicación das normativas dirixidas á actividade agraria, gandeira ou vinculadas co medio rural. Nalgúns casos, as cooperativas poden converterse en executoras das normativas, noutros divulgando e canalizando a información cara ao sector produtor e desde o propio sector produtor. En definitiva, estamos ante entidades que posibilitan unha aplicación áxil das normas mediante unha comunicación rápida e preto dos propios protagonistas que deben aplicala.

Son varias as cooperativas agrarias galegas que emiten boletíns e informes periódicos aos socios con información xeral sobre aspectos relacionados co sector e con outros máis relacionados co medio rural (urbanismo, medio ambiente, saúde e hixiene no traballo, asistencia social,...). Esta información que se emite preto dos cooperativistas acada unha grande efectividade comunicativa e grande influencia sobre a poboación rural. Case todas as cooperativas celebran algunha asemblea informativa na que se avalían e informan cuestións alleas ao normal desenvolvemento da actividade empresarial da entidade.

7.1.2.- O peso dos aspectos sociais nas decisións das cooperativas

O xeito en que as cooperativas abordan a toma de decisións, fai posíbel unha especial consideración aos aspectos sociais alleos a outros tipos de fórmulas xurídicas empresariais. As cooperativas á hora da toma de decisións consideran e ponderan aspectos non unicamente derivados de argumentos empresariais, coma é común noutros tipos de empresa, senón tamén aspectos relacionados con argumentos sociais e/ou culturais.

Os hábitos participativos e democráticos, incentivados e fomentados dende as cooperativas, son unha práctica social que permite un desenvolvemento maior da persoas e da sociedade rural en xeral. Ademais, na toma de decisións das cooperativas agrarias tómanse en consideración criterios que maxi-

micen os beneficios para a economía e a poboación local, mesmo ás veces en contra de criterios empresariais³⁹. Por outra banda, son moitas as cooperativas que destinan recursos á revitalización de elementos sociais, culturais e tradicionais: actividades das amas de casa, actividades culturais (teatro, acampadas de mozos, desfiles de moda,...), actividades tradicionais como festas gastronómicas (viño, pementos, requeixo, carne de vacún,...)⁴⁰.

O peso dos aspectos sociais tamén se achega ata afrontar actividades económicas non propias dunha cooperativa agraria. Neste senso, son varias as cooperativas que puxeron en marcha un economato ao servizo dos socios e de todo o contorno por non dispoñer deste servizo preto del. En definitiva, participan no aprovisionamento e na prestación de servizos importantes para a poboación local.

7.1.3.- A capacidade de adaptación os cambios sociais

Polo seu carácter participativo, as cooperativas están especialmente capacitadas para asimilar todas as particularidades dos agricultores e gandeiros, conformándose no día a día como sociedades en constante adaptación aos seus intereses.

Neste sentido resultou especialmente significativa a gran resposta que se deu desde as cooperativas de vacún na crise das “vacas tolas”: cooperativas que non tiñan por actividade normal comercializaren animais, ante a situación de paralización dos operadores habituais, lanzáronse a resolver a situación de crise que afectaba aos seus gandeiros socios, e as cooperativas convertéronse nas empresas maioritarias na comercialización de carne de vacún en Galicia mentres os mercado non retornaron á normalidade. As cooperativas adáptanse aos cambios de xeito moito máis áxil ca outro tipo de empresas, pero é un cambio empurrado polos propios socios e polo propio entorno.

7.2.- Valores socioeconómicos engadidos das cooperativas agrarias

7.2.1.- Achegas das cooperativas á estabilización dos mercados

As cooperativas convertéronse na principal organización de concentración da produción agraria xogando un papel determinante na formación dos prezos percibidos polos agricultores, mesmo polos non socios que viven no contorno cooperativo. A propia Unión Europea avalou este papel recoñecendo a súa cualificación como Agrupacións de Produtores Agrarias (APAs) concedéndolle especial relevancia como entidades mediadoras e interventoras nos mercados agrarios⁴¹.

39 A título de exemplo: a propia vinculación social co contorno fai que os traslados dos centros de produción das cooperativas ou mesmo as fusións se convertan nun reto difícil para os directivos

40 Mesmo neste intre, varias cooperativas estudan a posibilidade de poñer en marcha pequenos museos etnográficos locais para recuperar tradicións, costumes e ferramentas en desuso

41 Esta política de estabilización dos mercados da Unión Europea foi retirada coa Reforma da Política Agraria Común formulada na AXENDA 2000, pero no día de hoxe existen varias cooperativas galegas que aínda perciben apoios por esta función.

Sen dúbida a estabilización dos mercados agrarios é unha das principais preocupacións dos agricultores e gandeiros. A actividade agraria necesita de prazos longos para se adaptar a baixo custo ás demandas e cambios do mercado. Por isto a estabilidade é en si mesma un dos principais activos de que pode gozar unha explotación para poder rendibilizar mellor os recursos de que dispón.

Neste eido a variabilidade dos prezos dos produtos agrarios é tradicionalmente temperada e modulada polas cooperativas, que tenden a minorar os efectos dos cambios de prezos aos socios, de xeito que atenuan as oscilacións excesivas tanto á alza como á baixa. Ademais, reiteramos, o efecto transmítese aos demais agricultores e gandeiros que teñen asentada a explotación na zona de influencia da cooperativa.

7.2.2.- Agrupación da produción e operatividade do mercado agrario

Aglutinar, agrupar, concentrar os produtos agrarios dos seus socios é a misión e o valor que a sociedade recoñecen as cooperativas agrarias en exclusividade. A agrupación da produción opera en varias direccións:

- a) con independencia do tamaño da súa explotación, un agricultor é sempre pequeno en comparación coas empresas ás que compra ou vende. Por iso, o agricultor ten unha posición negociadora moi vulnerábel se actúa só no mercado. Os agricultores xuntos nunha cooperativa poden comprar ou vender a un maior número de compradores.
- b) os mercados para os produtos agrícolas caracterízanse pola presenza dun pequeno número de grandes compradores que se abastecen dun amplo número de relativamente pequenos produtores, que son intercambiábeis entre si. Coa cooperativa os agricultores evitan actitudes discriminatorias dos grandes compradores cara aos agricultores individuais.
- c) ao unir os volumes de moitos pequenos agricultores, as demandas dos compradores poden satisfacerse mellor. Na cooperativa os agricultores poden adaptar mellor a súa produción á demanda dos mercados mellorando a eficacia do mercado tanto no seu propio beneficio como no do resto dos operadores do mercado. Neste senso, debemos reiterar que as cooperativas non impiden o libre mercado ou a competencia. Máis ben todo o contrario. As cooperativas regulan e estabilizan o mercado de tal xeito que os operadores económicos guiados por unha boa xestión de custos e rendementos ven na cooperativa o complemento idóneo para a súa actividade empresarial.
- d) a produción agraria pola súa natureza (incidencia do clima, razas, variedades, adubado,...) non dá lugar a unha serie de produtos totalmente homoxéneos, os agricultores atópanse indefensos ou en posición de debilidade cando os comercializan. Pero xuntos os agricultores poden manexar mellor os riscos e a heteroxeneidade dos produtos inevitablemente unidos á produción agraria, e dirixir cada tipo, clase ou variedade de produto ao mercado ou operador máis competitivo nesa clase, tipo ou variedade de produto.

- e) a actividade agraria localízase de forma dispersa no territorio e son poucos os agricultores situados preto dos mercados. Coa cooperativa, todos os agricultores acadan a mesma capacidade de acceso ao mercado independentemente da localización territorial da explotación. Non sucede o mesmo cos agricultores e gandeiros que estean lonxe dos mercados e dunha zona onde opera unha cooperativa. De aí, que nestas zonas os agricultores e gandeiros tenden a desaparecer.
- f) en definitiva, os agricultores agrupados solucionan a súa débil posición negociadora creando un poder compensatorio ás grandes empresas, ou mesmo abrindo novos mercados.

7.2.3.- As cooperativas captan rendas dos mercados

Moitas cooperativas non só interveñen no abastecemento das explotacións, nos servizos e na primeira comercialización conxunta dos produtos agrarios: tamén participan nas fases de transformación e comercialización da produción agraria dos seus socios. En Galicia é destacábel especialmente o papel de todas as cooperativas de viño que transforman a comercializan a totalidade das producións de uva dos seus socios, e inclusive mercan a provedores non socios. Tal vez, as cooperativas galegas de gandeiros de leite sexan as que menos abordaron os procesos de transformación e comercialización en relación ao volume de leite producido polos socios e comercializado sen transformar ás grandes industrias.

A participación do agricultor nas fases posteriores á produción é tanto máis importante cando máis diminúe o apoio público e canto máis dependen as rendas agrarias dos mercados. A parte proporcional do prezo dos alimentos que corresponden aos produtos agrarios que venden as explotacións é cada día menor. A cooperativa agraria, como empresa de agricultores, ten o reto de actuar en todas as fases da cadea agroalimentaria e poden retornar os valores engadidos que se xeran ao longo dela ao sector produtor.

Na medida en que as axudas á agricultura diminúen e as rendas dos agricultores dependen en exclusiva do mercado, a existencia de agricultores dependerá da transferencia a estes dos valores engadidos xerados na fase de transformación e comercialización. Por iso, consideramos que urxe a necesidade de que todas as cooperativas aborden, canto antes, estas fases para a supervivencia da propia agricultura e gandería.

7.2.4.- A influencia da cooperativa na xestión empresarial dos socios

No intre en que as cooperativas se converten no principal medio de comunicación entre o agricultor e o mercado, pasan a formar parte estratéxica na xestión empresarial das explotacións individuais dos socios. A influencia decisiva da actuación das cooperativas na xestión empresarial dos socios amósase en múltiples aspectos:

- a) en aspectos informativos e formativos: as cooperativas son na maioría dos casos o principal acceso á información dos socios, aspecto básico para una toma de decisións eficientes na explotación individual. Informacións sobre materias primas, sobre innovacións e novas tecnoloxías, sobre técnicas produtivas, sobre orientacións dos mercados agrarios, etc. É unha información que na maioría dos casos vén acompañada de formación complementaria para implantar os aspectos innovadores.
- b) En aspectos relacionados cos servizos técnicos ás explotacións agrícolas e gandeiras. En moitos casos, as propias cooperativas inciden de xeito directo e determinante na xestión empresarial dos socios apoiando aos socios na xestión de todos os elementos que interveñen na produción e a comercialización agraria e gandeira. É destacábel que moitas cooperativas dispoñen do servizo de xestión técnica económica das explotacións dos socios.
- c) E na prestación de numerosos servizos especiais aos socios para a redución de custos de produción: maquinaria, podoloxía, desparasitación, poda, vendima, sementeiros, tratamentos fitosanitarios, etc. Servizos, que o prestarse de xeito cooperativo, supoñen unha importante redución de custos na produción agraria.

7.3.- Unha empresa que defende e potencia o seu contorno de influencia

7.3.1.- A superación constante das limitacións do contorno

As cooperativas deciden a súa localización en función da localización dos socios aos que van prestar servizo, non en función só da optimización da actividade económica, como e común en gran parte das empresas convencionais. Na maioría dos casos as cooperativas están localizadas en comarcas ou zonas desfavorecidas polo que deben superar algúns atrancos e importantes limitacións, vinculados con algunhas carencias en infraestruturas de todo tipo: precariedade da subministración eléctrica, falta de solo industrial, precariedade dalgunha vía de comunicación (estradas, internet, telefonía fixa ou móbil), maiores custos das subministración ao estaren situadas lonxe dos grandes centros de consumo (localizados maioritariamente nos polígonos industriais das cidades), e mesmo a propia falta de dispoñibilidade de bens e servizos especializados. Son dificultades xeradas pola localización das cooperativas que dificultan a viabilidade empresarial da súa actividade.

7.3.2.- Plena vinculación co territorio

A cooperativa é unha empresa ligada de xeito incondicional e de forma estábel ao medio rural, ao agricultor e ao gandeiro, polo que exerce liderado na economía local e na fixación de poboación, axudando ao equilibrio e á ordenación do territorio.

As cooperativas agrarias son as empresas que máis facturan en preto do 40% dos concellos de Galicia e eríxense como as segundas empresas máis importantes en case un 25% máis (AGACA, 2003).

Mentres o resto de empresas medra preto dos grandes polígonos industriais das cidades na busca de mellores condicións operativas e de menor custo para as actividades que desenvolven, as cooperativas agrarias mantéñense no medio rural preto dos seus socios.

Por todo iso, podemos afirmar que a cooperativa é un motor do desenvolvemento rural, dado que o seu obxectivo único é a actividade económica en beneficio dos seus socios agricultores ou gandeiros. O resto de formas empresariais varían o seu emprazamento exclusivamente en función dos seus intereses empresariais. Esta vocación de continuidade repercute nunha serie de beneficios para o seu contorno: xeran emprego directo estábel no medio rural; xeran moitos empregos inducidos vinculados cos aspectos lóxicos que son de alta continuidade e de gran calidade; fomentan a aparición e sostemento de empresas auxiliares no medio rural para abastecerse de servizos: transporte, talleres mecánicos, empresas de servizos,..; axudan á mellora da calidade de vida da poboación do medio rural ao fomentaren nel a actividade económica e empresarial; e, finalmente, pola colaboración cos programas medio ambientais de residuos, varias cooperativas agrarias de Galicia son conservadoras directas do medio ambiente, participan na xestión sustentábel dos recursos e contribúen á preservación da biodiversidade e da paisaxe.

7.3.3.- Unha ponte entre a produción, a industria e o comercio

As cooperativas son axentes comerciais estratexicamente ben situados no mercado: tanto pola súa situación intermedia entre a produción, a industria e o comercio, como pola súa actividade que as sitúa simultaneamente como provedores e clientes das explotacións agrarias. Por iso, as cooperativas teñen unha capacidade privilexiada para adaptaren a produción ás necesidades do mercado.

As cooperativas son unha ponte para que os produtores agrarios e gandeiros se comuniquen coa industria e o mercado e este se comunique coa produción directamente ou a través da industria. Esta ponte, que salva as diferentes murallas comunicativas, facilita unha mellor atención das necesidades do consumidor final e unha mellor adaptación das explotacións ás demandas dos consumidores. De non existir esta ponte, nada impide que o mercado acuda ás empresas alimentarias que poidan cubrir as necesidades independentemente de onde sexan producidos os produtos agrarios. Neste senso, as cooperativas teñen o reto de ser as empresas líderes dos produtos tradicionais, vinculados co territorio e preservadoras dos valores culturais onde están localizadas.

En resumo, as cooperativas agrarias de Galicia, cada unha ao seu xeito, pretenden xerar riqueza económica e social que afecta a toda a sociedade galega na medida en que recibe proveito: prezos máis xustos, implicación das persoas na esfera económica e social, mantemento ou creación de lazos sociais, e existencia de polos de estabilidade tanto económicos como sociais.

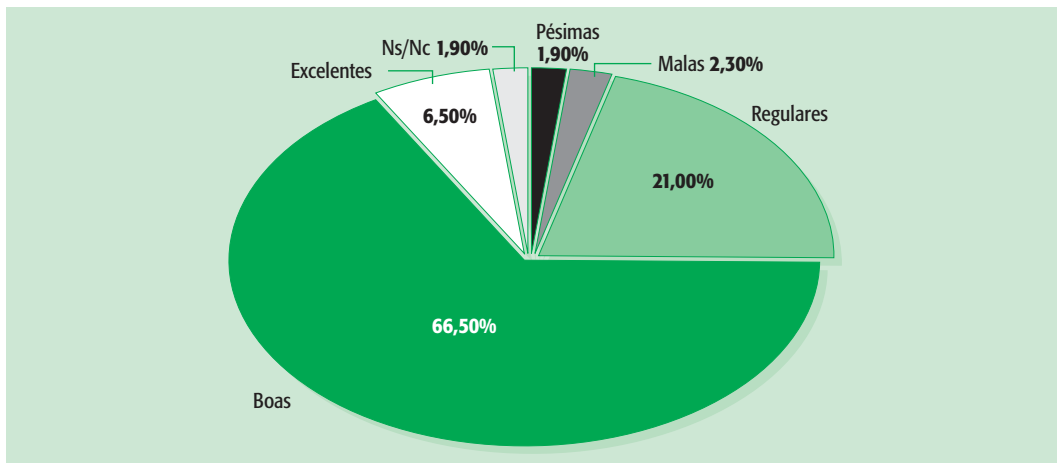
7.4.- Unha sociedade de persoas. A opinión dos socios

As cooperativas agrarias están estreitamente vinculadas co porvir dos seus socios, cos seus avatares, cos avances e coas crises, nas adaptacións deles á modernidade e no trauma do abandono da

producción agraria e gandeira. Os socios son quen de darlle un forte pulo á actividade económica e social, dende o compromiso e da participación, dende a posta en común de todo o seu potencial persoal entendido este como todo o relacionado coa produción da súa explotación e toda a súa capacidade de mellora e de entrega ao fin da colectividade. Son entidades constituídas para acompañalos no desenvolvemento da súa actividade profesional. Se o compromiso persoal e de entrega do socio existe e está ben xestionado, estamos ante empresas de alta competitividade no mercado, con futuro e moi difíciles de bater.

Na enquisa a socios quixemos detectar o estado de ánimo e os compromisos destes coa cooperativa. Só un 4,2% dos socios ve unhas malas ou pésimas perspectivas de futuro para a súa cooperativa, mentres que o 73% considera que a cooperativa ten unhas perspectivas boas ou excelentes (GRÁFICO 27). Hai unha xeneralizada confianza no futuro da cooperativa agraria, tanto dende a perspectiva social como económica. Isto debe ser motivo para que os procesos globais de mellora en todos os ámbitos das cooperativas agrarias se aborden.

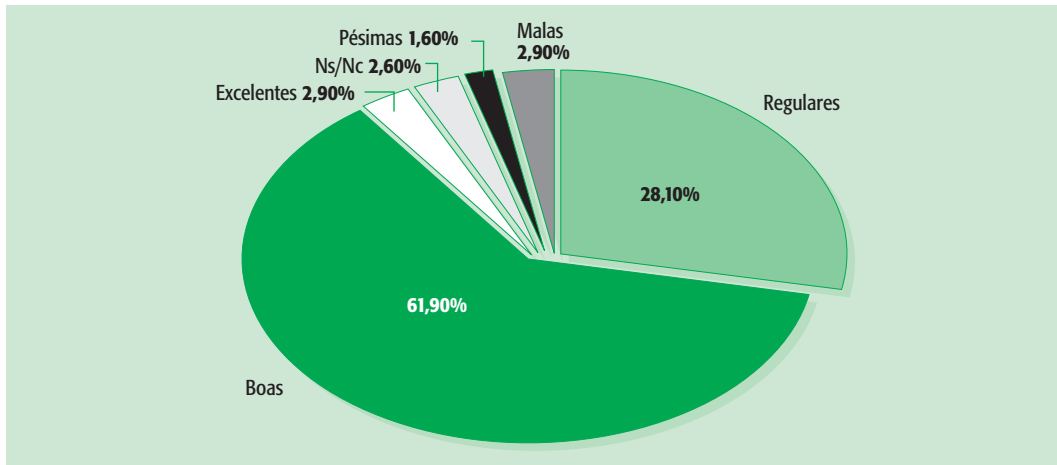
GRÁFICO 27: Perspectivas de futuro das cooperativas agrarias segundo os socios.



Fonte: Elaboración propia.

Como anteriormente sinalamos, os socios están estreitamente relacionados coa cooperativa e viceversa. Neste aspecto complementa a anterior opinión dos socios sobre o futuro da entidade a opinión sobre o seu propio futuro dentro dela. E aquí móstranse máis pesimistas: só un 64,8% manifesta que ten unhas claras perspectivas de futuro na cooperativa (GRÁFICO 28). As causas desta menor porcentaxe de optimismo debemos buscala probablemente na idade dos socios e nos consecuentes procesos de abandono da produción agraria que se están a producir. Sen lugar a dúbidas, esta opinión debe ser valorada polos directivos das cooperativas e polas administracións, para que adopten as medidas que deben pasar por un fomento da incorporación de socios, especialmente dos máis novos, e por procesos de concentración empresarial entre as cooperativas.

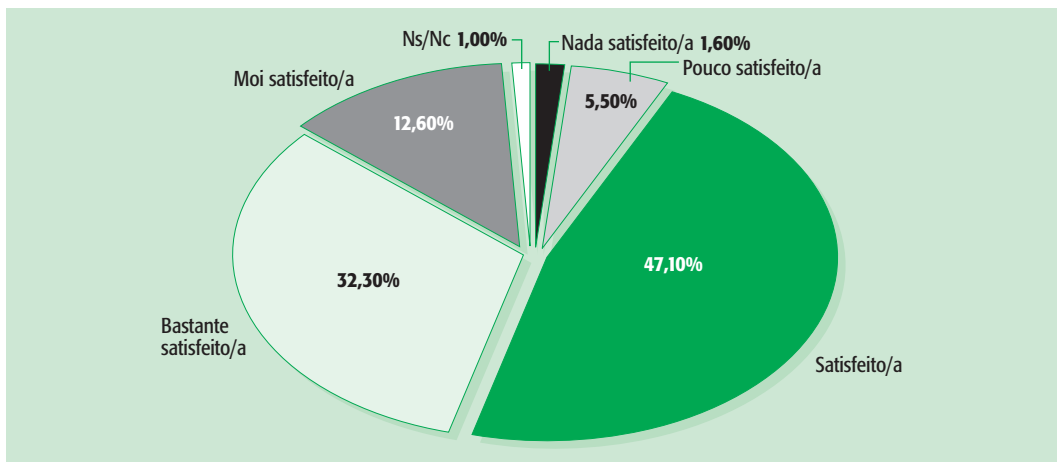
GRÁFICO 28: Perspectivas dos socios na cooperativa.



Fonte: Elaboración propia.

Independentemente das perspectivas de futuro os socios opinan ter acadado en alta medida os obxectivos que perseguían cando se integraron na entidade: só o 7,1% dos socios manifestan non estaren satisfeitos, mentres os demais viron cumpridas as súas expectativas (GRÁFICO 29). Non se pode esquecer que a finalidade das cooperativas agrarias é prestar un servizo aos socios que a conforman: abastecerse de inputs para a súa explotación, recibir os servizos técnicos para unha máis fácil produción agrícola e gandeira, e comercializar os produtos agroalimentarios das súas explotacións ben ao mercado, ben á industria transformadora e comercializadora.

GRÁFICO 29: Satisfacción dos socios na cooperativa.

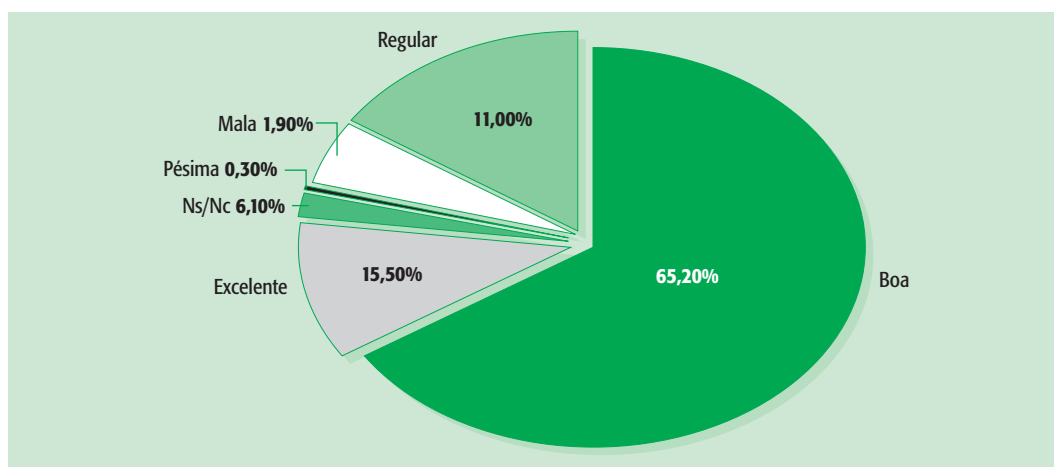


Fonte: Elaboración propia.

Na medida en que a cooperativa desenvolva eficientemente estas tarefas o beneficio é recibido directamente polo socio. Poden existir retornos para repartir entre os socios segundo a actividade desenvolva, pero este non é a finalidade principal que agarda o socios da cooperativa. A seguridade nas relacións económicas da explotación, uns prezos estábeis, unha calidade asegurada nos abastecementos e unha comercialización a prezos de mercado ou mellores son as principais satisfaccións.

Por último os socios móstranse orgullosos da cooperativa, estiman que ten unha boa imaxe na sociedade rural onde viven e considéranse satisfeitos con esta fórmula societaria: só un 2,2% dos socios estima que a imaxe da cooperativa non é positiva na sociedade rural onde actúa, e que esta non se identifica coa cooperativa (GRÁFICO 30).

GRÁFICO 30: Imaxe da cooperativa segundo os socios.



Fonte: Elaboración propia.