

TRAZOS EMPRESARIAIS DO ASOCIACIONISMO NO SEITOR LEITEIRO

Manuel Jordán Rodríguez, Xosé Henrique Vazquez Vicente***

**Universidade de Santiago de Compostela*

***Universidade de Vigo*

1.- INTRODUCCIÓN

A semellanza do que ocorre noutros países do entorno, a contribución do cooperativismo agrario pode e debe ser importante nalguns temas claves para o desenvolvemento da nosa agricultura.

Hai activas en Galicia, segundo un estudio recente¹, 208 cooperativas agrarias de primeiro grado que agrupan a 50538 socios, e 11 cooperativas de segundo grado. Están adicadas a unha variedade de actividades, que dependen do subsector productivo no que operan, e teñen como obxecto fundamental o abastecemento e/ou venda en común de produtos e insumos procedentes e/ou destinados as explotacións agrupadas, con independencia de que algunhas, ademais, asuman operacións de transformación dos produtos con que comercian.

Dentro deste colectivo ocupan un lugar preponderante, e teñen unha problemática específica, as 157 cooperativas do sector leiteiro e gandeiro, que asocian a mais de 13000 explotacións - o 27% das explotacións que dispoñen de cuota en Galicia- controlan o 44% do leite entregado a industria e transforman mais do 22% do total de leite galego transformado².

A importancia do movemento exige de estudos concretos que, mais alá da información censal ou da presentación dos datos agregados, se adentren, no posíbel, na súa problemática concreta, social e empresarial, identificando as -xá tópicas- debilidades, ameazas, fortalezas e oportunidades.

A presente comunicación tenta ser unha contribución nesa dirección, analizando algúns aspectos empresariais e o impacto na mellora das condicións económicas dos agrupados dun bó número de cooperativas leiteiras. Trátase, esencialmente, de avanzar na análise e interpretación dos datos concretos sobre das cooperativas, dispoñíbeis, por vez primeira, a

¹ Confederación de Cooperativas Agrarias de España, *Directorio de Cooperativas Agrarias*, Madrid, 1996. Documento Interno

² Ferreiro Otero, Daniel (coord.), *Cooperativas e Agrupacións Leiteiras*, II Congreso de Cooperativismo Agrario Galego, Santiago, 1997

raiz da publicación, en 1997, do *Informe sobre a Xestión e o Estado Económico do Cooperativismo Agrario en Galicia*³.

En ausencia de datos referidos a totalidade do movemento, a análise pode ser representativa dun bó número de medianas e pequenas cooperativas - a maioría das existentes e ceais menos coñecidas que as poucas grandes cooperativas agroindustriais- en tanto que se apoia en datos reais de 24 das mesmas. Obviamente para chegarmos a ter unha imaxe acada do conxunto cumprirán estudos posteriores baseados nunha mostra maior e en datos mais precisos e desagregados que os que contén o *Informe*, que, en calquer caso, constitúe unha valiosa aportación e unha consolidada base de partida.

2.- TRAZOS EMPRESARIAIS

A capacidade empresarial das cooperativas depende, en primeiro termo, do número de explotacións agrupadas e da diversidade e extensión das súas actividades. No que se refire a primeira cuestión, o promedio de socios nas cooperativas analizadas acada os 215, se ben o 52% das mesmas non sobrepasa os 120 socios (AGACA 1997)⁴, unha cifra próxima aos 83 socios de media na totalidade das cooperativas leiteiras de Galicia e moi distante dos 1613 socios dalgúna grande cooperativa do sector como FEIRACO (Ferreiro 1997). Trátase, por tanto e como xa adiantábase, dun grupo relativamente heteroxéneo de cooperativas medianas e pequenas, que operan nun ámbito territorial variado - que vai dende o espazo dunha parroquia até o de unha comarca nos casos máis extremos-, e de características semellantes as do común das cooperativas do sector en Galicia.

Todas elas se ocupan, obviamente, da venda en común do leite producido nas explotacións dos socios, se ben con notables diferenzas no desenvolvemento desta actividade, poisque mentras a maioría opera como 1º compradoras, isto é, cooperativas que realizan a súa propia recollida, un número significativo - o 17% das mesmas- carecen de recollida propia, limitándose a ordear, ofertar e negociar conxuntamente o leite producido polos socios⁵. Ademais, son excepción, as que transforman directamente o leite entregado.

A venda en común do leite é a única actividade nunha pequena parte das cooperativas analizadas, no 15% das mesmas; mais habitual, o 44% dos casos, é que a cooperativa, ademais, preste outros servizos aos socios, como a adquisición conxunta e posterior venda de insumos para as explotacións, servizos veterinarios ou asesoría en relación coa xestión da explotación. Por outra parte, un número significativo, o 41%, acometen a compra de materias primas para a fabricación e venda de pensos compostos destinados a alimentación do gando das explotacións asociadas.

Con estas circunstancias, a situación patrimonial - se se prefire, a capacidade productiva coa que operan as cooperativas- é relativamente limitada. No Cadro 1 recóllese a valoración dos elementos do Activo, no que destacan varios aspectos:

³ AGACA (Asociación Galega de Cooperativas Agrarias), *Informe sobre a Xestión e o Estado Económico do Cooperativismo Agrario en Galicia*, Consellería de Xustiza, Interior e Relacións Laborais, Santiago, 1997.

⁴ Na medida en que poidan figurar como socios máis dun membro de cada unha das casas integradas, o número medio de explotacións agrupadas é menor.

⁵ Para o conxunto de Galicia a proporción entre cooperativas 1º compradoras e as que non o són é sustancialmente diferente. As primeiras representan unicamente o 34% do total (Ferreiro 1997)

- a) A baixa cuantía do activo fixo, integrado fundamentalmente polo inmovilizado material: 40% do activo e pouco mais de 55 millóns de pts/cooperativa.
- b) Se se relaciona o esforzo investidor co número de socios, a cifra resultante e dabondo reveladora: o activo fixo por socio acada as 274.748 pts. de media.
- c) A dotación en instalacións e equipamento das cooperativas componse, basicamente, da (s) edificación(s) que albergan as actividades (33% do inmovilizado), do terreo no que se ubican (10% do inmovilizado), algunhas instalacións técnicas (25%), maquinaria (25%), material de transporte (6%) e material informático (1%).
- d) Non obstante as cifras agregadas agachan notabeis diferencias entre as cooperativas, en tanto que o peso que teñen na mostra as adicadas a fabricación de pensos compostos, cunhas instalacións tecnicas que representan o 60% do inmovilizado, elevan sustancialmente as cifras promedio. De feito, a dotación da maioría das cooperativas ,que non se adican a esa actividade, limitase apenas a nave-almacén, os terreos e, eventualmente, algunha maquinaria para utilizar nas explotacións dos socios.
- e) Alternativamente o peso decisivo do circulante expresa o carácter esencialmente comercial das empresas que analizamos.No mesmo destacan, en primeiro lugar, o realizable, basicamente débedas das industrias lacteas coas cooperativas- mais do 50% do circulante- o que , como veremos mais adiante, pode ser motivo de incertidume, cando nón de dependencia ou vulnerabilidade.En segundo lugar figuran as existencias (27% do circulante), compostas principalmente por existencias comerciais (o 70% das mesmas) e, en menor medida, por insumos para a fabricación de pensos. Tamén neste aspecto, unha inadecuada xestión das mesmas ou unha imprevista variación das condicións do mercado pode ocasionar problemas.

Cuadro 1.- Activo das cooperativas leiteiras (1995)

	Media/coop.	% s/ total	% s/ parcial
Activo Total	146.581.183	100%	
Inmovilizado	59.070.946	40,3%	100%
Inmob. Inmaterial	1.074.348	0,73%	1,82%
Inmovilizado Material	55.159.158	37,63%	93,38%
Inmob. financeiro	2.823.581	1,93%	4,78%
Circulante	87.427.196	59,64%	100%
Existencias	23.630.216	16,12%	27,03%
Realizabel	50.847.049	34,69%	58,16%
Dispoñibel	12.949.931	8,83%	14,81%
Outros	96.899	0,06%	

Fonte:AGACA (1997)

A vista dos dados anteriores semella que o principal “activo empresarial” de moitas das cooperativas é a vontade de permanencia dos socios nas mesmas. Expresado noutros termos, a disposición dos socios para negociar a traveso da cooperativa a merca de insumos ou a venda do produto é o soporte fundamental no que se apoia a continuidade dunha parte destas empresas, que principalmente actúan como meras intermediarias na compra-venda.

Ao respecto a proporción entre o volume de facturación e a importancia do inmovilizado resulta altamente indicativo: a cifra de negocio promedia en 1995, 624.684.323 pts. multiplica por mais de dez a cuantía de aquel.

Constátase unha vez mais que , deixando a marxe as decisivas cuestións de orde socio-lóxica, nón hai obstáculos económicos insalvabeis para a constitución de pequenas empresas cooperativas de abastecemento ou comercialización conxunta, en tanto que se non asumen operacións de transformación dos produtos cos que comercian son relativamente pouco esixentes en capital. Mesmo a extensión horizontal das súas actividades, no dobre sentido de extensión do número de socios adheridos e de extensión de produtos intercambiados ou de servizos prestados pode resultar relativamente pouco costosa ⁶

Así as cousas, a capacidade da cooperativa para aproveitar en maior ou menor medida as economías de escala na negociación dos produtos cos que opera, e a súa capacidade para afrontar a competencia doutras empresas, abastecedoras ou compradoras, de relativo tamaño, pode ser, en dinámica, o elemento decisivo para que os socios decidan, ano tras ano, renovar as súas entregas ou as súas compras, e manter a empresa común. Certamente sen a vontade dos socios non hai cooperativas, mais , dende o punto de vista da estabilidade das mesmas é indudabel que ,se ademais dispoñen dun patrimonio estimabel, teñen, tanto as empresas como os cooperativistas, mais capacidade de resistencia, e poden afrontar mellor a competencia e as ocasionais dificultades. Abundaremos mais adiante, a vista de outros datos, nesta cuestión.

Por outra parte as cifras do Pasivo (Cadro 2), en tanto que nos aproximan a estrutura do financiamento das actividades, suministran unha primeira explicación dalgun dos circos viciosos que adoitan limitar as posibilidades das cooperativas agrarias:

- a) O peso dos fondos propios é significativamente reducido - 62.442.219 pts de promedio- e inferior , en tanto que fonte de financiamento, ao que representan os fondos alleos (o 52,4% do Pasivo són fondos alleos fronte ao 42,6% de fondos propios).
- b) Dentro dos fondos propios a importancia do Capital Social é bastante limitada: pouco mais dun tercio dos mesmos. A diferenza do que ocorre noutro tipo de empresas nas que o compromiso dos socios coas mesmas tradúcese en aportacións ao capital, mais ou menos decisivas, os agricultores-socios-propietarios das cooperativas analizadas levan aportado , en toda a vida das mesmas, pequenas cantidades: un promedio de 100.234 pts. de capital social/socio. Ademais ,dentro das diferentes opcións permitidas pola lexislación para incorporar ao capital social, teñen optado caseque de maneira exclusiva polas aportacións obrigatorias: representan un 90% do mesmo, fronte a só un 10% de aportacións voluntarias e outras.
- c) As reservas representan o groso dos fondos propios, o que significa que as cooperativas nutren os mesmos na medida en que as circunstancias de cada exercicio económico lles van permitindo destinar a capitalización da cooperativa unha parte- en ocasións a totalidade- dos beneficios da actividade. O feito de que nestas empresas por condicionante legal unha parte dos beneficios debe adicarse necesariamente a constitución de Fondos irrepártibéis, como o Fondo de Reserva Obligatorio e o Fondo de Educación e Promo-

⁶ Para mais abundamento nesta cuestión cfr..(Jordán 1995)

ción, explica a importancia dos mesmos dentro das reservas: siñifican mais do 50% das mesmas. Namentras, as Reservas voluntarias alcanzan o 41,8% do total, o que implica, no suposto de que se nutran de retornos aos que, en diferentes exercicios, teñan “renunciado” os socios, un total acumulado por cada socio en promedio de 62.791 pts/socio. Certamente as posibilidades de “autocapitalización” por esta vía fican bastante limitadas para a maioría das cooperativas.

- d) Nos Fondos Alleos destaca a pouca importancia do endebedamento a longo prazo, apenas o 12% dos mesmos, cun promedio de pouco mais de nove millóns de pts./cooperativa.⁷ As débedas a longo prazo están contraídas cáseque exclusivamente (nun 94%) con nón socios, principalmente entidades de creto.⁸ Non obstante a cortedade da cifra revela as dificultades que teñen na práctica este tipo de empresas para utilizar o creto bancario como vía de financiación. Asemade, a exigüidade do financiamento a longo prazo dos socios indica que apenas se teñen empregado modalidades de financiamento mais habituais noutras cooperativas, como o aplazamento no pago dos retornos debidos ou totaldas aportacións non incorporadas ao capital social.
- e) O endebedamento a curto prazo constitue a partida fundamental dos Fondos Alleos (88% do total). Componse principalmente- o 92% da partida- de débedas contraídas con acreedores nón socios, fornecedores de insumos ou materias primas cos que comercia/transforma a cooperativa e, en moita menor medida, entidades bancarias. O obvio grado de exixibilidade desta partida, e a súa importancia, evidencian os trances que definen a xestión cotidiana nestas empresas, expostas en exceso como comprobaremos mais adiante ao confrontar esta cifra cos datos do Activo- a calquer pequena alteración coxuntural que, nesta situación, pode dar lugar a serios problemas de supervivencia.

Cuadro 2.- Pasivo das cooperativas leiteiras (1995)

	Media/coop.	% s/ total	% s/ parcial
Pasivo Total	146.581.183	100%	
Fondos Propios	62.442.219	42,6%	100%
Capital social	21.550.276	14,7%	34,51%
Fondos de Reserva	34.277.863	23,38%	54,90%
Outros	6.614.079	4,51%	10,59%
Fondos Alleos	76.836.297	52,42%	100%
Acreedores a Longo/Pr.	9.074.445	6,17%	11,77%
Acreedores a Curto/Pr.	67.788.852	46,25%	88,23%
Outros	7.302.667	4,96%	

Fonte:AGACA (1997)

En síntese o conxunto de datos anteriores expresan unha das principais eivas na constitución e desenvolvemento deste tipo de cooperativas agrarias: o problema da súa financiación. A catívez da autofinanciación fai depender a dotación inicial de recursos da cooperativa da financiación externa e, en ausencia de recursos públicos suficientes en cuantía e

⁷ A cifra é sensibelmente mais baixa naquelas cooperativas, a maioría, que nón teñen fabrica de pensos.

⁸ Nalgún caso os acreedores són outras empresas do grupo no que as cooperativas están integradas

adecuados as condicións soportabeis pola cooperativa, particularmente da financiación bancaria. Mais nesas circunstancias as garantías ofrecidas polas cooperativas non són suficientes para comprometer aos intermediarios financeiros, que optarán por outras alternativas de emprego dos seus recursos con menos risco e con custos de oportunidade máis baixos. En consecuencia a empresa nace, as máis das veces, cunha capacidade, en medios de produción, mínima, o que limita as súas posibilidades de competencia e a obtención de márxenes de beneficio, para a empresa e os socios. Nesta tesitura, o recurso a autofinanciación posterior - por reinversión dos excedentes obtidos pola empresa ou polos cooperativistas- fica moi limitado. Semella, xa que logo, que as cooperativas deste tipo, como moitas outras pequenas empresas, están presas nun circo vicioso: a debilidade estrutural inicial neste terreo trae como consecuencia a debilidade posterior, que a súa vez explica a incapacidade para superar o estadio inicial.

Sen embargo, creemos que a aparente lóxica dunha explicación de causación circular acumulativa como a descrita, pode e debe complementarse cunha explicación que intente revelar outro tipo de causas, cecais nón tan evidentes, pero non por elo menos decisivas. Consideramos que a hora de explicar as dificultades de financiación das cooperativas compoñer en conta a influencia, entre outros, dos seguintes factores:

- a) A reducida acumulación e dispoñibilidade de capital en contextos de pequenos agricultores. Este dado obvio, evidentemente limitante se o consideramos en termos xerais - os labregos/socios non aportan capital a cooperativa porque non o teñen,- pode non significar, para algunhos socios e algunhas cooperativas, un impedimento total para aportar capital en forma significativa. Creemos que, de non mediar algunhas outras circunstancias que examinaremos a continuación, pode esperarse unha relativamente maior aportación.
- b) O socio cooperativista, titular dunha pequena explotación, habitualmente será máis reticente a hora de aportar financiación para aquelas inversións máis frecuentes nas cooperativas que queren ir máis alá da mera intermediación co leite- en tecnoloxías de transformación ou en actividades comerciais - distantes da súa actividade e coas que está menos familiarizado.
- c) O incentivo dos socios para investir está relacionado coas expectativas xeneradas pola empresa e co "cálculo" que o cooperativista faga sobre do tempo que espera permanecer nela (Elster,1993). Ao respecto as circunstancias de incertidume no sector - envellecemento dos titulares de explotación, aplicación das cuotas, situación dos mercados etc...- non teñen sido moi propicias
- d) A cuantía das aportacións, que en boa medida para os socios son consideradas inversións, non dependen só dos beneficios que a cooperativa reporte como complemento e soporte da explotación, isto é, da súa rendabilidade "indirecta"; depende tamén do remuneración directa que se retribúe e das condicións para a súa recuperación. Neste sentido as peculiaridades da fórmula cooperativa - limitación da remuneración do capital a un interés, os condicionantes establecidos no réxime legal en relación coa transmisibilidade das aportacións ou, en xeral, a inmovilidade do capital cooperativo- condicionan negativamente.
- e) Os condicionantes legais tamén impiden que outras eventuais vías de autofinanciamento, como a dos asociados, signifiquen unha contribución importante. O mesmo ocorre con

outras modalidades de captación de fondos, habituais noutras empresas, de moi difícil encaixe na lexislación cooperativa

- f) Mais en xeral, a pouca propensión a realización de aportacións mais importantes pode deberse, en ocasións, a discordancia entre a racionalidade dos socios, o seu cálculo e obxetivos en relación coa cooperativa (a maximización de ingresos a curto prazo), e as necesidades empresariais (a dotación suficiente da empresa para afortalar a súa estabilidade e conseguir a maximización do beneficio empresarial a medio e longo prazo)

Dende esta perspectiva a cativa autofinanciación inicial, mais que causa última e orixe da situación das cooperativas é unha consecuencia da influencia de factores como os descritos. Por tanto, con medidas que actuen para correxir ou atenuar o peso deses factores, pódese tentar impedir o funcionamento deses circos viciosos que bloquean as cooperativas. Certamente na incompleta enumeración anterior temos mesturado atrancos de moi diverso rango: mais “estructurais” uns, por tanto de mais difícil solución ; e mais “coxunturais”, mais abordabeis, os outros. Pese a elo creemos que se deben producir actuacións en varios campos⁹:

- a) No terreo da reforma da legalidade cooperativa: o actual proceso de discusión parlamentaria das novas leis ,estatal e autonómica ,de cooperativas, ofrece a oportunidade de redefinir o réxime económico das mesmas en materias claves (como o tratamento das aportacións, a inmovilidade do capital etc...), de xeito que ,sen abandonar os valores propios da fórmula, se poidan dotar dos instrumentos e da flexibilidade necesaria para, alomenos, competir en igoaldade de condicións con outras empresas nun mercado aberto.
- b) Debense redefinir as políticas públicas de promoción e axuda: na dobre dirección de tentar discriminar mais entre os potenciais beneficiarios dunhas axudas que deben abandonar obxetivos xeneralistas para respostar a necesidades primordiais e concretas – as empresas de economía social son un heteroxeneo colectivo aínda sen depurar e os recursos públicos non són ilimitados- e de tentar definir novas opcións que involucren conxuntamente a entidades de creto, administracións e cooperativas, na percura de mais facilidades e mais dotación para o financiamento con mais garantías¹⁰
- c) Unha solución positiva e que despexe incertidumes respecto da variedade de temas aínda non totalmente resoltos en relación coa situación actual do sector leiteiro, há servir para crear un marco de confianza que, polas razóns antes apuntadas, favorecerá maiores investimentos.
- d) Por último, pero non menos importante, pode e debe darse un maior compromiso dos cooperativistas coas súas cooperativas, que se traduza en mais aportacións. Debe axudar a tal fin, nón só o novo “clima” creado pola aplicación de medidas como as enunciadas nos apartados anteriores, senón a situación que ,pouco a pouco, vai agromando nas cooperativas : a explotación tipo integrada nunha cooperativa leiteira é bastante meirande

⁹.Limitámonos aquí a enunciar xenericamente as grandes liñas, prescindindo dunha enumeración pomenorizada e ponderada das posibles medidas en cada unha delas, que desbordaría os límites propios dunha comunicación.

¹⁰ Noutra parte temos avaliado con detalle as estas cuestións e presentado algunhas alternativas. Cfr.: (Jordán et al.,1996)

que a media das explotacións galegas¹¹, e o socio tipo das cooperativas é relativamente novo¹², o que permite apostar pola continuidade das explotacións. De ser así, cabe imaxinar un tipo de socios cun “cálculo” diferente e cunhas expectativas a mais longo prazo e mais ligadas a estabilidade da cooperativa. Por tanto mais dispostos, e mais necesitados, de investir na mesma .

Con todo, argumentar sobre da posibilidade de evitar algúns dos problemas relacionados coa financiación das cooperativas (en certo senso combatir o fatalismo e a resignación que moitas veces levan implícitas explicacións circulares como as analizadas) non pode conducir a lixeireza de obviar as consecuencias, que pode ter a pouca autofinanciación . Són consecuencias certamente preocupantes en moitos casos, como se comproba nalgunhas cooperativas da nosa mostra:

- a) No 17% das cooperativas o Activo circulante (debedores, existencias e dispoñíbel) apenas cubre o Pasivo circulante (o conxunto de acreedores), o que compromete a solvencia das cooperativas. Tanto mais se temos en conta as particularidades, xá apuntadas, de que o groso das débedas súa a curto prazo e con acreedores non socios¹³, e o risco e dependencia que implica o ter concentrado o realizábel nas industrias lácteas. En consecuencia as cooperativas están nunha situación vulnerábel respecto de acreedores e deudores, de xeito que calquer desfase non previsto entre cobros e pagos pode xenerar-lles serias dificultades¹⁴
- b) En moitas cooperativas unha parte importante do activo circulante está constituído por existencias, o que , de producirse unha deficiente xestión das mesmas ou unha súbita alteración desfavorábel das condicións de mercado pode dar lugar a problemas . En efecto, se analizamos distintos ratios de liquidez, como o que relaciona a parte do activo circulante que non súa existencias co pasivo circulante, en casi que un 30% da mostra presenta valores inferiores a 0,8¹⁵. A capacidade destas empresas para reembolsar as súas débedas a curto prazo é, con independencia das existencias, cativa.

Certamente a capacidade e flexibilidade de bastantes cooperativas para adaptarse a circunstancias cambiantes é limitada, o que unido a catividade do inmovilizado co que operan permite albergar dúbidas sobre as posibilidades de estabilidade e permanencia dalgunhas das mesmas, de producirse circunstancias desfavorábeis e de non tomaren medidas para corrixir a situación actual.

Noutra orde, hai aínda un conxunto de datos referidos a rendabilidade da actividade empresarial ordinaria, que axudan a completar a visión panorámica sobre as circunstancias das cooperativas no presente:

¹¹ A cuota láctea media nas explotacións galegas era , en 1995, de 33.674 Kg , cun promedio de 9 vacas por explotación; nas explotacións agrupadas en cooperativas a cuota media alcanza os 57.882 Kg., cun promedio de 13 vacas Ademais, nos últimos tempos, o acentuado proceso de abandono/concentración da produción está a favorecer un aumento de dimensión maior nas explotacións das cooperativas (Ferreiro 1997)

¹² Mais dun tercio dos socios das cooperativas analizadas teñen menos de 40 anos e o 78% menos de 54 anos.

¹³ Noutra 41% o cociente non supera o valor de 1,7.

¹⁴ Ao respecto o período medio de pago é de 30 días, mentras que o período medio de cobro está en 27 días.

¹⁵ No 17% o valor oscila entre 0,8 e 1; e a práctica totalidade das restantes non supera o valor de 1,7 de cociente.

- a) Da conta de resultados desprendese que unha parte importante traballa cunha marxe comercial, entendida como a proporción que representa o beneficio empresarial sobre das vendas¹⁶, bastante baixa : en mais do 90% dos casos o beneficio é inferior ao 10% da cifra de vendas, traballando con perdas unha parte das empresas.
- b) A cifra de vendas necesarias para cubrir os custos , fixos e variabeis, en relación coas vendas reais, esto é, a proporción das vendas que se adican a cubrir estes custos, supera o 90% en caseque a metade das cooperativas, o que implica, caeteris paribus e aínda que os custos fixos non són moi elevados, que un pequeno descenso nas vendas provocará que poidan entrar en perdas aquelas cooperativas dese grupo que nón o están.

Somos conscientes de que as particularidades da fórmula cooperativa, na que os “clientes” son a un tempo os propietarios da empresa, pode levar a establecer unha política de precios a aplicar que, a priori, sacrifique a obtención de excedentes empresariais máis elevados, en aras de ofrecer maiores beneficios/mellores precios aos seus socios. Sen embargo, a este respecto, compre ter en conta algunhas consideracións:

- a) Realizar o cálculo a priori dos precios a aplicar pode resultar particularmente arriscado en relación co normal desenvolvemento da actividade , porque deixa pouca marxe empresarial para operar, particularmente cando se axustan até proporcións moi baixas. Unha alternativa de menos risco podería optar por ampliar máis este marxe e repartir retornos a posteriori. Posibelmente nalguns casos os condicionantes legais poden ter influído na decisión, en tanto que, previamente a repartir retornos, débese deducir dos excedentes, obrigatoriamente, as porcentaxes adicadas ao Fondo de Reserva Obligatorio e ao Fondo de Educación e Promoción.
- b) En calquer caso, a opción tomada implica limitar as posibilidades de autocapitalización da cooperativa, o que condiciona, no futuro inmediato, a realización de máis investimentos na mesma. Tratándose, como é o caso da maioría, de cooperativas que non acometen actividades de transformación, xustamente aquelas que poden implicar unha maior valorización das producións dos socios, tal condicionante afortala a idea, apon-tada anteriormente, dun cálculo e dunhas expectativas dos socios en relación coa cooperativa, moi a curto prazo. Trataríase, ademais, dunha actitude inicial dos socios que a dinámica da empresa non consegue modificar.
- c) A aposta, voluntaria ou forzada polas circunstancias, por un tipo de cooperativa volcada caseque exclusivamente nas actividades de intermediación fía a continuidade da actividade, como xá temos dito, a capacidade da cooperativa para aproveitar as economías de escala na negociación dos produtos cos que opera e para afrontar a competencia doutras empresas, abastecedoras ou compradoras. Neste sentido, o relativo pouco tamaño das mesmas fronte a un conxunto de empresas abastecedoras e compradoras cada vez máis concentradas e internacionalizadas, xunto coa non participación en fórmulas de intercooperación dunha parte das cooperativas¹⁷, non permite ser demasiado optimistas, naqueles casos e se non se corríxen as tendencias.

¹⁶ Antes de satisfacer os impostos debidos e de repartir, no seu caso, os retornos cooperativos entre os socios

¹⁷ Da totalidade de cooperativas leiteiras de Galicia unicamente o 38% están integradas en cooperativas de segundo grado que transforman ou comercializan conxuntamente o produto entregado polas de primeiro grado. Res-

- d) Con todo, os datos dos prezos percibidos polos socios¹⁸, se ben explican a razón de ser das cooperativas dende o punto de vista da funcionalidade que cumpren de cara aos socios -són relativamente máis favorables que a media- non permiten concluir de xeito definitivo o asentamento das cooperativas nese “nicho”, en tanto que, tendo en conta as circunstancias, as diferenzas en favor das cooperativas non son moi elevadas. En efecto, o prezo medio por litro de leite obtido polas cooperativas foi, en 1995, de 44,92 pts., fronte a un prezo medio en Galicia de 44,22 pts./litro. Sen dúbida é unha diferenza importante, mais que non reflicta exactamente o custo de oportunidade que ten para o socio abandonar a cooperativa, na medida en que, como temos visto, as explotacións dos cooperativistas son apreciablemente meirandes que a media ao tempo que é mellor a calidade do leite entregado polos mesmos, o que podería permitirles, na eventualidade de abandonar a cooperativa, conseguir prezos máis próximos aos que obtiñan na mesma.

En consecuencia, do panorama anterior pode deducirse a existencia dun bó número de cooperativas que sobreviven en condicións dun equilibrio non demasiado estable, o que pode comprometer o futuro dunha parte. Máis aínda se temos en conta dúas particularidades da fórmula cooperativa:

- a) En primeiro lugar, que as cooperativas poden ter menos capacidade de adaptación a circunstancias cambiantes polo feito de, en certo senso, teren as compras e/ou as vendas cautivas e predeterminadas, en tanto quee obrigadas a comercializar con todos os socios e coas cantidades de produtos que estes oferten/demanden. Compre lembrar ao respecto que a lexislación vixente¹⁹ limita o volume e circunstancias en que se poden realizar operacións cos non socios (Jordán, 1995).
- b) En segundo lugar, para as cooperativas é máis difícil que para as empresas privadas levar adiante procesos de axuste, cando se imponen en circunstancias de crise, pois non poden prescindir de realizar actividades cos socios ou cun grupo de socios. Teñan máis difícil, por conseguinte, acomodar a súa oferta ou demanda nestos contextos. En definitiva “internalizan” máis os efectos das crises.

3.- CONCLUSIÓNS

A debilidade empresarial do tipo máis estendido de cooperativas no sector leiteiro ten a súa orixe inmediata na cativa dotación inicial de recursos, derivada dunhos niveis de autofinanciación baixos, o que circunscribe o principal das súas operacións a actividades de intermediación, que deixan pouco valor acrescentado para as empresas e para os seus socios.

A escasa marxe comercial con que operan - forzada polas circunstancias internas as cooperativas, polas relacións entre as mesmas e os seus socios, e polas condicións dos mercados nos que actúan- reforza a situación e convirte en precaria a vida da cooperativa, in-

pecto da integración en cooperativas de abastecemento de segundo grado só dispoñemos dos datos das cooperativas da mostra, que están integradas en máis dun 50%.

¹⁸ Confiamos en que, en anos sucesivos, o INFORME poida presentar os datos dos prezos pagados polos cooperativistas.

¹⁹ Ley General de Cooperativas de 2 de Abril de 1987, Art. 134.

fluida ademais pola alta dependencia de deudores e acreedores e a concentración de riscos que elo incorpora

As causas de tal situación teñen que ver coa intervención dunha variada serie de elementos de diverso rango: o tamaño da cooperativa e o grado de participación en actividades de intercooperación, a situación obxectiva das explotacións agrupadas, a racionalidade e as expectativas dos socios fronte a cooperativa, os condicionantes legais da fórmula, as incertidumes en relación con moitos aspectos do futuro do sector, a situación dos mercados etc...contribuen en maior ou menor medida.

Asemade, a capacidade e flexibilidade de bastantes destas cooperativas para adaptaranse a circunstancias cambiantes é limitada, o que unido a catividade do inmobilizado co que operan, permite albergar dúbidas sobre das posibilidades de estabilidade e permanencia dalgunhas das mesmas, de producirense circunstancias desfavorabeis e de non tomaren medidas para correxir a situación actual.

Afortalar a posición deste tipo de empresas require dunha serie de actuacións integradas en varias áreas, que abranguen dende o fortalecemento do compromiso dos socios coa cooperativa, a potenciación da intercooperación, ou o acometer actividades de transformación até modificacións legais ou a redefinición das políticas públicas de promoción e axuda.

BIBLIOGRAFIA:

- AGACA (Asociación Galega de Cooperativas Agrarias), *Informe sobre a Xestión e o Estado Económico do Cooperativismo Agrario en Galicia*, Consellería de Xustiza, Interior e Relacións Laborais, Santiago de Compostela, 1997.
- CCAE(Confederación de Cooperativas Agrarias de España), *Directorio de Cooperativas Agrarias*, Madrid,1996.Documento Interno
- Ferreiro Otero, Daniel (Coord.) *Cooperativas e Agrupacións leiteiras*, II Congreso de Cooperativismo Agrario Galego, Santiago de Compostela,1997.
- Elster, J., *Alternativas al Capitalismo*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1993.
- Jordán, M., “Algunhas cuestións sobre das cooperativas de abastecemento , comercialización e transformación no sector leiteiro”, en *Feiraco e o Val de Barcala*, Santiago de Compostela, 1995.
- Jordán, M. et al., *A realidade das Sociedades Anónimas Laborais en Galicia* (inédito), IDEGA, Santiago de Compostela,1995.