

tienen en común. Tal es el caso, sea cual fuere la etapa de desarrollo en que se encuentre el país, sus costumbres y tradiciones, los productos que las cooperativas manejan o el régimen jurídico o institucional bajo el cual funcionen.

Cuando las cooperativas tienen éxito, hacen importantes aportes enseñando a sus miembros cómo mejorar las prácticas de la producción, cómo desarrollar un sistema de comercialización más pertinente y cómo trabajar juntos para solucionar problemas de interés común y comunal.

Los agricultores dependen de su cooperativa para vender los cereales, la fruta, las hortalizas, los productos lácteos, las aves y el ganado que producen. Hacen uso de su cooperativa para comprar forrajes, fertilizantes, productos de petróleo, aperos y otros productos necesarios para la producción. También hacen uso de su cooperativa para obtener crédito, seguros, agua para riego, electricidad y muchos otros servicios que son necesarios para el funcionamiento cotidiano de una finca.

Cada vez es más difícil identificar adecuadamente los numerosos tipos de cooperativas que existen por todo el mundo. Con el fin de poder trabajar eficazmente con cada una de ellas, será útil identificar las fuerzas que motivan su organización y funcionamiento. Tomemos como ejemplo una cooperativa sencilla: la del molino de harina. Tal molino puede haber sido organizado por:

1. Los agricultores, con el fin de realizar los servicios adicionales de moler el grano y vender la harina. En este caso funciona como una cooperativa de comercialización con el propósito básico de alcanzar el objetivo que ya hemos identificado -- o sea, el de aumentar el ingreso neto de sus miembros.

2. Por los consumidores. En este caso, los consumidores compran el grano y otros ingredientes necesarios para hacer harina a los precios más bajos posibles. De esta forma, la cooperativa obtiene para el consumidor -- sus miembros -- la harina del tipo y calidad deseados.

3. Por trabajadores que construyen y manejan el molino para garantizar su propio empleo a través de una empresa cooperativista. Esta sería una cooperativa de trabajadores en la cual los que llevan a cabo las labores del molino devengarían todas las utilidades.

Fuerzas que impulsan la creación de una cooperativa

¿Cuáles son algunas de las fuerzas que han contribuido al desarrollo del movimiento cooperativista? Aun cuando hay muchas, señalaré seis que a mi juicio revisten especial importancia.

La Iniciativa y Ambición de los Agricultores

Las características del concepto de autoayuda que tienen los agricultores, han sido, y siguen siendo importantes, en la creación de cooperativas. Cuando los agricultores no están satisfechos con las condiciones económicas que confrontan, a menudo tienen la tendencia de tomar medidas para resolver la situación. Saben muy bien que los beneficios del esfuerzo cooperativista redundan directamente a su favor como miembros. Por lo tanto, consideran que es ventajoso para ellos el dedicar el tiempo, la energía y los recursos financieros necesarios para organizar y manejar sus propias cooperativas comerciales.

Las cooperativas también actúan como una fuerza educativa importante, ayudando a los agricultores a comprender cómo se realizan las actividades de negocios y formulando formas de trabajar juntos para obtener mejores

soluciones para los numerosos problemas económicos y sociales que confrontan. De esta forma, reciben una capacitación práctica sobre las técnicas de la democracia.

Un Ambiente Gubernamental Favorable

Un ambiente favorable para las cooperativas depende de:

1. Funcionarios gubernamentales responsables que comprendan los objetivos básicos del cooperativismo y que sepan lo que se puede y lo que no se puede lograr por medio del esfuerzo cooperativista.
2. Una legislación cooperativista sólida que ofrezca amplias pautas, enuncie las responsabilidades de los miembros y del gobierno y esté en armonía con las costumbres y el régimen jurídico del país.
3. Un amplio apoyo general, que incluya la compra y venta por parte del gobierno a través de cooperativas; la creación de un ambiente psicológico adecuado, reconociendo las ventajas de la acción mancomunada respecto de la acción individual; disposiciones para la asistencia financiera; y un apoyo realista en materia de licencias, inspección y dirección durante los períodos de formación.
4. El grado de estímulo y apoyo por parte del gobierno. El éxito inicial de las cooperativas dependerá de este factor. Sin embargo, una vez que las cooperativas han sido establecidas, la pericia y dedicación de sus miembros serán los factores más importantes. Lo ideal sería lograr que el alcance de la ayuda gubernamental sea directamente proporcional a las necesidades.

El Impacto de las Investigaciones y de la Tecnología

Las mejoras en los cultivos y en la cría de animales han contribuido al logro de una agricultura comercial altamente desarrollada. Factores

tales como la refrigeración, la electricidad, mejores transportes -- red de carreteras, ferrocarriles, servicios de abastecimiento de agua y comunicaciones eficaces, son todos importantes para determinar la índole y alcance de la actividad cooperativista en los países en vías de desarrollo. Calidades y normas bien reconocidas para los productos facilitan los programas de comercialización.

Todos estos factores contribuyen a la estabilidad del mercado, lo que garantiza a los agricultores que podrán seguir manejando sus empresas sobre una base continua.

La Formulación de Programas Educativos Realistas

El concepto de que las cooperativas no pueden ir más allá de lo que les permita el nivel educacional de sus miembros y líderes, se ha convertido en un axioma. Un ex Presidente de los Estados Unidos, James Madison, lo expresó muy bien cuando dijo: "El colocar los asuntos del pueblo en manos del pueblo sin antes educarlo es el preludio de una tragedia, o de una farsa". El ayudar a los miembros para que se percaten de que las cooperativas pueden serles útiles para satisfacer sus necesidades, es algo muy importante. Con el fin de desarrollar esa comprensión, se necesitan materiales impresos y audiovisuales sobre la índole de las cooperativas y la necesidad de recibir apoyo de sus miembros.

Sin embargo, la educación cooperativista no se limita a eso. En los países en vías de desarrollo es importante que los diversos funcionarios gubernamentales al nivel local, estatal o provincial y central reciban capacitación en materia de sus responsabilidades específicas. El público en general, también tiene que ser informado sobre el potencial que encierran las cooperativas.

A medida que las cooperativas se fortalecen y se organizan sobre una base nacional, muchas de ellas pueden asumir mayores responsabilidades para desarrollar sus propios programas educativos.

Otro requisito que deben llenar estos programas de información cooperativista en desarrollo es el de asegurar que los líderes cooperativistas en los diversos países sepan cuáles son las fuentes de asistencia -- locales, nacionales e internacionales -- disponibles y en qué manera y alcance pueden ser de ayuda.

Características Financieras de las Cooperativas

Una característica singular de la organización cooperativista es el hecho de que los propios miembros son sus clientes y son los que determinan las políticas comerciales y financian las operaciones de la misma. En otras palabras, los que hacen uso de la cooperativa son los que se benefician. En general se conviene en que los miembros que tienen una participación financiera invertida en sus cooperativas son los que muestran mucho mayor interés por el éxito de la empresa y por velar para que ofrezca los servicios requeridos. La posición financiera de las cooperativas puede fortalecerse por lo menos en tres maneras distintas. Primeramente, las cooperativas pueden ayudar a crear servicios especializados de banca y de crédito. En segundo lugar, pueden estimular al gobierno para que éste ofrezca préstamos a bajo interés para ciertos tipos especiales de cooperativas. En tercer término, por medio de un programa de subvenciones y subsidios directos, pueden iniciar y apoyar actividades cooperativistas.

El Papel de la Gerencia

Al hablar de la gerencia de una cooperativa, me refiero al aporte que sus miembros, directores y personal de gerencia asalariado hacen al funcionamiento de un negocio cooperativista.

Si examinamos la experiencia total acumulada por cooperativas -- y me parece que sólo existen diferencias de grado de un país a otro -- creo que podríamos estar de acuerdo en que cada país ha cometido la mayoría de los errores posibles. Las cooperativas han contratado a personal incompetente y deficientemente preparado. Han contratado a familiares de los directores y de otras personas con influencia. Debido a inadecuados sistemas de contabilidad y prácticas de auditoría, de vez en cuando se han dado casos de fraude y de malversación de fondos. Los gerentes y directores de las cooperativas, debido a que no tenían la capacitación necesaria en cuestiones de negocios, escasamente comprendían, o no comprendían en absoluto, las fuerzas económicas y políticas que ejercían influencia sobre sus cooperativas. Algunas de éstas sufrían pérdidas porque su gerencia mantenía extensos inventarios o especulaba en la bolsa de productos agrícolas.

Como resultado de esto, las cooperativas no siempre han sido las primeras en ajustarse al cambio. Finalmente, muy a menudo no han capacitado y educado en forma consecuente a sus miembros agricultores, sus directores, su gerente y otros empleados clave.

Estos errores han producido situaciones tales como mala ubicación de las instalaciones, el no haber comercializado los grados y la calidad de productos que los consumidores desean, y la incapacidad de ofrecer la gama de productos, aperos y servicios que los agricultores necesitan para trabajar eficientemente.

Sin embargo, no seríamos realistas si fuéramos solamente a presentarles este cuadro de escasos logros o funcionamiento inadecuado. Primeramente, los competidores de las cooperativas generalmente cometen los mismos errores -- a veces en mayor grado.

En diversos países, las cooperativas han aprendido su lección con los errores cometidos por la gerencia y están evolucionando ahora convirtiéndose en organizaciones sustanciales y poderosas -- negocios que abarcan varios estados o provincias y que en algunos casos manejan la mayoría de los productos que el agricultor pone en venta.

Las cooperativas orientan sus operaciones de modo que puedan lograr un funcionamiento adecuado, aplicando principalmente las reglas básicas de una buena gerencia. Algunas de las reglas más importantes son:

1. El reconocimiento de la necesidad de tener una buena planificación.

La cooperativa que tiene éxito hoy día sabe cómo planificar sus operaciones. Examina cuidadosamente los servicios que está proporcionando a los agricultores. Determina qué proporción de sus actividades es en actividades comerciales y qué proporción puede en realidad esperar tener. Toma en cuenta qué clases de servicios desean sus miembros y presta atención a los cambios y ajustes que serán necesarios en sus instalaciones y métodos de operaciones, si es que pretende mantenerse a la vanguardia en los asuntos de negocios de la comunidad. En otras palabras, las cooperativas que tienen éxito han hecho una buena labor de planificación de sus actividades.

2. El desarrollo de controles eficaces. Las cooperativas que tienen éxito hacen hincapié en el aprovechamiento de importantes técnicas de control en los negocios. Por ejemplo, se cercioran de que las pérdidas debidas a mermas en el manejo de sus productos se mantengan a un nivel razonable.

Otras medidas de control están representadas por buenos métodos de contabilidad que determinen los costos de la prestación de diversos servicios y las economías o utilidades netas que se devengan de la prestación de tales servicios.

Los controles eficaces pueden indicar a la gerencia de la cooperativa no solamente dónde está teniendo éxito y dónde está fracasando, sino también el alcance y grado en el que se está cumpliendo el propósito deseado. Estos controles pueden también indicar los aspectos en los que es necesario aplicar medidas correctivas. La cooperativa que tiene éxito es la que confiere la importancia debida al mantenimiento de controles adecuados, y la que se cerciora de que los miembros reciban el servicio más eficaz posible.

3. La adopción de buenas políticas comerciales. El estudio cuidadoso en el desarrollo de buenas prácticas comerciales permite a las cooperativas:

- Ofrecer a los agricultores anticipos razonables o no pagar precios más altos por los productos agrícolas que los del mercado actual.
- Vender suministros a precios actuales del mercado.
- Mantener y administrar en forma conservadora los suministros necesarios.
- Ofrecer servicios afines.
- Emplear buenas prácticas de comercialización.

4. La formulación de extensos programas de información. En base a la experiencia obtenida, las cooperativas se han dado cuenta de que los programas de información bien planificados:

- Imparten a los miembros una mejor comprensión de las ventajas y limitaciones de las cooperativas.

- Consiguen más adhesión o lealtad por parte de los clientes.
- Obtienen mayor apoyo financiero de los miembros.
- Ayudan en la formación de directores y empleados más competentes.

Conclusiones

En mi opinión, las observaciones generales siguientes son importantes ya que están relacionadas con la oportunidad de crear cooperativas sólidas en los países en vías de desarrollo:

* He tenido la gran suerte de poder observar cooperativas en funcionamiento en muchos países -- Brasil y Paraguay en América Latina, la India y los países escandinavos. He llegado a la conclusión de que con una gerencia buena y eficaz, las cooperativas pueden ser un instrumento económico importante para los agricultores.

También he llegado a la conclusión de que las diferencias que existen entre cooperativas en diversos países son, en gran medida, cuestión de grado o nivel. Si se presta la debida atención a los factores básicos de la gerencia, los que a su vez toman en cuenta la necesidad de encarar las actividades con buenas prácticas comerciales, las cooperativas han demostrado que pueden ofrecer beneficios sustanciales a sus miembros.

* Ya no tenemos que aceptar como inevitables los resultados de las fuerzas económicas y políticas no previstas. Por el contrario, al tomar medidas dinámicas, es posible cambiar y modificar los ambientes económicos y políticos en los que se desenvuelven las cooperativas. Esto recalca la importancia de contar con líderes que sepan cuándo pueden ser útiles las cooperativas para satisfacer necesidades básicas y para iniciar las medidas necesarias para resolver esa situación.

* Los organismos gubernamentales -- locales, estatales o provinciales y nacionales -- por medio de investigaciones, asistencia técnica y educación cooperativistas -- pueden ayudar a guiar y moldear el desarrollo de las cooperativas. Para que rindan su máxima eficacia, estos programas deben coordinarse y aplicarse directamente a las cooperativas. Esto significa obtener los resultados de las investigaciones que se encuentran en publicaciones y folletos y convertirlos en programas de acción, por parte de individuos competentes y dispuestos a trabajar directamente con miembros y líderes de las cooperativas.

* El objetivo básico de una cooperativa es el de aportar beneficios a sus miembros. Para cumplir esto, es necesario que la organización mantenga su índole cooperativista y que tenga éxito como empresa cooperativista. Para lograrlo, es necesario tener un conjunto de miembros bien informados que participen activamente en la gerencia. Requiere directores y empleados competentes, además de un apoyo financiero adecuado por parte de sus miembros. Al mismo tiempo, la cooperativa tiene que tener éxito en su aspecto de empresa de negocios. Esto requiere establecer un buen carácter empresarial a través del uso de procedimientos de planificación; establecer controles eficaces de las actividades; utilizar técnicas de investigación; establecer una sólida posición financiera, e iniciar programas progresistas para la selección, capacitación y formación de los empleados.

* Tiene que reconocerse la naturaleza singular y peculiar de las cooperativas, ya que es precisamente esa singularidad la que las convierte en un eficaz instrumento de autoayuda. Tiene que despertarse la conciencia de que las personas que pertenecen y usan una cooperativa son las que se benefician; que tienen una voz en su dirección y actividades.

* Si ha de desarrollarse una empresa cooperativista que tenga éxito, los puntos siguientes son esenciales:

1. Tiene que haber una necesidad básica de las funciones y servicios que una cooperativa puede llevar a cabo.
2. Tienen que formularse programas de educación y capacitación para impartir una comprensión básica a los miembros, directores y gerentes; a los funcionarios gubernamentales que trabajan en cuestiones de cooperativismo en los organismos oficiales, y al público en general.
3. Tiene que establecerse un sistema racional de financiación de la cooperativa. Este sistema puede ser una combinación de subvenciones, subsidios y un sistema tradicional de financiación y crédito que proporcione fondos sobre una base comercial con disposiciones para su reembolso a medida que los miembros establecen derechos sobre los activos de sus propias asociaciones.
4. Un ingrediente clave para que la cooperativa tenga éxito es una dirección y estímulo competentes por parte del gobierno. Esto significa guiar, desarrollar y apoyar, pero nunca usurpando el liderazgo a medida que las cooperativas van creciendo. No existe un sustituto para el proceso de selección y formación de funcionarios locales competentes, la obtención de apoyo por parte de los organismos gubernamentales y la creación de un programa práctico en torno a una financiación estable, una gerencia competente y una información realista, y para llevar luego ese programa directamente a los miembros y a los posibles futuros miembros.