

LA EVOLUCIÓN EN LA GESTIÓN ECONÓMICA DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS

POR
JUAN MIGUEL DEL REAL SÁNCHEZ-FLORES*

RESUMEN

Sin tintes excesivamente académicos, de manera tan práctica como distendida y desde la óptica que las cooperativas agrarias castellano-manchegas nos ofrecen, con el presente artículo no se pretende otra cosa que la de hacer un sencillo repaso a la evolución que nuestras cooperativas han tenido desde años pasados hasta nuestros días, en lo que a la gestión económica se refiere.

Hemos fijado nuestra atención en cómo ha podido influir el marco legal cooperativo vigente en las últimas décadas del siglo xx, en algunas pautas de conducta que, en el sector cooperativo agrario, se han venido practicando desde antaño. Así mismo, hemos tratado de reflexionar sobre en qué medida han sido las normas legales las que han hecho posible la evolución de las políticas económicas y sociales fijadas por las cooperativas en cada uno de sus ejercicios económicos, o han sido otros factores ajenos al legislador los que han influido más directamente en la fijación de las mismas.

Como en tantas otras cosas, la realidad social y económica en que nuestras cooperativas se han visto inmersas en cada momento ha determinado la creación y fijación de usos, prácticas y conductas de gestión económica que no siempre han discurrido en la misma dirección que marcaban los postulados legales en cada momento vigentes.

No obstante, el tiempo suele poner las cosas en su lugar correcto y se ha comprobado cómo las normas legales han tenido que ir adaptándose sin más remedio a la realidad social y económica que, sin duda, ha demostrado tener más agilidad y reflejos que el legislador. Nos queda por decidir si la adaptación ha llegado a tiempo o se ha quedado una vez más rezagada ante la imparable evolución de nuestras cooperativas agrarias.

* Abogado. Letrado Asesor de la Unión de Cooperativas Agrarias de Castilla-La Mancha (UCAMAN).

RESUME

A partir de l'étude des coopératives agricoles de Castilla-La Mancha cet article a pour but de revoir de façon pratique et détendue l'évolution que nos coopératives ont eu depuis quelques années jusqu'à ce jour en matière de gestion économique.

Nous nous sommes plus particulièrement attachés à voir comment le cadre légal coopératif en vigueur durant les dernières décennies du xx siècle a pu influencer des pratiques qui étaient courantes dans le secteur coopératif agricole. Nous avons ainsi voulu comprendre dans quelle mesure ce sont les normes légales qui ont rendu possible l'évolution des politiques économique et sociale fixées par les coopératives dans chacun de ses exercices économiques, ou bien si ce sont des facteurs autres que la législation qui ont le plus influencé la décision de ces politiques.

Comme dans d'autres domaines, la réalité sociale et économique dans laquelle vivaient les coopératives a déterminé la création et l'établissement d'usages, de pratiques et de conduites de gestion économique qui n'allaient pas toujours dans le sens des textes de loi en vigueur alors.

Néanmoins, le temps remet les choses à leur place et nous avons vu comment les lois n'ont pu que s'adapter à la réalité sociale et économique qui a prouvé avoir plus d'agilité et de réflexes que le pouvoir législatif. Il nous reste à juger si cette adaptation est arrivée à temps ou si elle a été une fois de plus dépassée par l'implacable évolution de nos coopératives agricoles.

1. INTRODUCCIÓN

El sector agrario en España ha sido tradicionalmente un sector prioritario y especialmente protegido desde antaño por todos y cada uno de los regímenes políticos y pieza clave en el desarrollo económico de nuestro país. Todas las legislaciones han dado un mandato claro a los poderes públicos de proteger e impulsar el desarrollo del sector agrario, con medidas tendentes a mantener las rentas de los agricultores, a mantener la población agraria y a fijar los núcleos de población en aquellas zonas en las que la agricultura, en su más amplio sentido, no solo goza de arraigo y tradición social, sino que constituye el único sustento de su tejido económico, social y cultural.

Ya en nuestros días, la máxima plasmación positiva de ese decidido apoyo al sector agrario deriva de nuestra Constitución Española al contener un mandato dirigido a los poderes públicos de impulsar y potenciar las actividades del sector agrario para equiparar las rentas agrarias a las del resto de ciudadanos de España.

No obstante, hablar del desarrollo que el sector agrario ha sufrido en los últimos años pasa irremediabilmente por analizar un sector que, sin duda, ha sido pieza clave en dicha evolución: el cooperativis-

mo agrario. La evolución de la agricultura ha sido en gran medida la evolución de las cooperativas agrarias y, por ende, de la mentalidad empresarial de los agricultores que conforman su base social, de manera que una no puede ser entendida sin la otra.

La interrelación existente entre ambas esferas hace que el sector de las cooperativas agrarias se haya visto contagiado por la protección de que tradicionalmente ha disfrutado el sector agrario español. Al igual que ocurría con éste, la máxima plasmación de la protección que desde las normas legales se ofrece al sector cooperativo, y por lo que ahora nos interesa al cooperativismo agrario, deviene sin duda de la propia Constitución Española, cuando en su artículo 129 establece el mandato a los poderes públicos de promover eficazmente, mediante una legislación adecuada, las sociedades cooperativas, y que ha tenido su desarrollo sustantivo en las diversas leyes de cooperativas, en su régimen fiscal y en las distintas medidas públicas de fomento a las cooperativas agrarias existentes tanto a nivel estatal como en cada una de las Comunidades Autónomas en las que desarrollan su actividad.

2. ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DEL MARCO SOCIOECONÓMICO DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS

En las décadas de los 40 y 50 los agricultores habían consolidado el desarrollo de sus empresas agrarias individuales. Por un lado, contaban con la suficiente maquinaria para poder trabajar mejor y rentabilizar sus explotaciones, y por otro, asistimos al desarrollo de los principales *inputs* agrarios, que hacían posible contar con buena materia prima para producir mejor (semillas, fitosanitarios, plaguicidas, abonos, riegos, etc.), haciendo que la calidad de sus productos fuera indiscutible. Sin embargo, en aquel momento, si bien el agricultor producía bien y con calidad suficiente, no era capaz de hacer suyo el valor añadido que por naturaleza era de su propiedad, dejando que fueran terceros ajenos al sector agrario los que les quitasen de las manos todas las plusvalías que ellos mismos eran capaces de generar con su esfuerzo personal. En aquél panorama las Cooperativas nacieron como respuesta a la necesidad de los agricultores de contar con instrumentos vertebradores para poder hacer valer sus producciones y hacer suyo el valor añadido que por naturaleza les correspondía. En definitiva, el desarrollo de la agricultura española había de pasar necesariamente por las cooperativas agrarias.

Desde aquel entonces, hasta nuestros días, el panorama de las Cooperativas indudablemente ha cambiado: las cooperativas se han

consolidados como empresas serias y cumplidoras de sus compromisos comerciales; los rectores de las cooperativas, verdaderos profesionales de la agricultura, pero con limitaciones en planteamientos empresariales y de gestión, han dejado paso a profesionales de la gestión empresarial y comercial; hablar análisis de balances, de *ratios*, de *marketing*, de imagen de empresa, de gestión de recursos humanos, de controles de calidad, etc., ya no son términos que en ninguna cooperativa causen extrañeza; el desarrollo tecnológico de nuestras cooperativas se encuentra en la vanguardia de cada uno de los sectores empresariales en los que ejercen su actividad; desde un punto de vista social, el número de socios ha ido constantemente creciendo y los mismos han ratificado día a día, campaña a campaña, su confianza en el sistema cooperativo, que se ha mostrado como la herramienta más eficaz del socio-agricultor para hacer frente a los ataques continuos que sufre el sector agrario y que provienen de aspectos endógenos a la propia agricultura, como son los factores climáticos, orográficos o humanos de los que dependen en cada campaña, como de otros sectores empresariales que conviven y en algunos casos parasitan al sector agrario. En definitiva, las empresas cooperativas han sabido obtener el máximo partido de la producción de sus socios y perfeccionar al más alto nivel el proceso productivo o industrial, obteniendo productos transformados de primera calidad.

Indudablemente, al día de hoy, en el sector cooperativo aún queda mucho camino por recorrer. Ya no sólo basta con que el agricultor sepa producir bien, o que las cooperativas obtengan unos productos de gran calidad. Es necesario que el sector cooperativo agrario dé un paso más hacia delante y sea capaz de retener el valor añadido que su esfuerzo es capaz de generar. Sin duda el gran reto del cooperativismo agrario del siglo XXI es el de la comercialización, en definitiva, vender bien lo que bien producimos y hacer nuestro lo que ahora estamos dejando en manos de otras otras empresas que se aprovechan de la ausencia de vertebración comercial del sector cooperativo.

Así mientras las grandes cadenas de distribución al consumidor logran acuerdos de colaboración o incluso llegan a fórmulas de integración empresarial para crear estructuras más fuertes y anular los efectos de la competencia que entre ellos se genera, aglutinando en unas pocas empresas todas las redes comerciales que antaño estaban dispersas en muchas manos, las cooperativas, en muchos casos, no han logrado salir de su entorno local. Aún siguen existiendo pueblos en los que hay varias cooperativas que desarrollan la misma actividad, limitando su éxito comercial a la obtención de una liquidación algo mayor que la otra, compartiendo incluso en algunos casos hasta la misma base social.

Existen multitud de escollos que sin duda han ralentizado el desarrollo comercial de nuestras cooperativas y que necesariamente han de ser superados para conseguir que el valor añadido que el «comerciar bien» genera, quede en manos de las cooperativas y, por ende, de los socio agricultores que conforman su base social. Algunos indicadores son:

- La coexistencia de multitud de cooperativas de primer grado que desarrollan una misma actividad en ámbitos geográficos reducidos (localidad, comarca o provincia), que lejos de dirigir sus esfuerzos a políticas productivas y comerciales conjuntas, entran en competencia unas con otras, generando claros perjuicios en la renta del agricultor, ya no sólo por los beneficios dejados de percibir al no estar presentes en sectores económicos en los que se genera valor añadido, sino por el daño real que se genera al socio al tener que hacer frente a una política de gasto y especialmente de inversión que cada cooperativa aborda de manera individual y que en muchos casos se infrautiliza y se repite de manera idéntica en el resto de cooperativas del entorno.
- En unos casos la falta de confianza de los rectores de las cooperativas de primer grado a ceder su protagonismo en favor de estructuras superiores y en otros el fracaso de algunos proyectos de segundo grado, ha impedido el desarrollo de fórmulas de integración cooperativa que, sin duda, deberían haber promovido el impulso del sector cooperativo al ámbito del comercio y la distribución.
- El reparo de los rectores de cooperativas a materializar procesos de fusión de sus cooperativas ha cercenado en los últimos años la posibilidad de crear estructuras empresariales más fuertes, más rentables para el socio, mejor dotadas de tecnología, uniendo esfuerzos para llegar donde individualmente han sido incapaces.
- El envejecimiento de la población agraria y, por ende, de la base social de gran parte de nuestras cooperativas, impide en muchos casos el planteamiento de nuevos horizontes empresariales, el desarrollo de nuevos proyectos de integración y que las iniciativas de unos pocos socios con amplitud de miras se considere como un ataque al sistema establecido, produciendo el efecto perverso de ser germen de una indeseada escisión de la cooperativa.

Indudablemente, nuestras cooperativas son lo que sus socios han querido que sean, y el mérito de lo hasta ahora conseguido no puede

ser discutido más que por aquellos que atisban, no sin temor, que las cooperativas algún día sean capaces de explotar el enorme potencial económico que las mismas tienen en sus manos y que las colocarán sin duda por encima de esas otras que perviven gracias al letargo de gran parte del sector cooperativo agrario. Pero al igual que en los años cuarenta los agricultores fueron capaces de ceder a su egoísmo personal e integrar sus empresas agrarias individuales en una estructura superior de carácter colectivo y solidario, con la que responder a lo que entonces era su necesidad principal, esto es, el de hacer suyo el valor añadido de sus cosechas y producciones, y habiendo sido capaces de hacer, no sin poco esfuerzo, que nuestras cooperativas sea lo que actualmente son, resulta necesario que relevo generacional al que estamos asistiendo en nuestras cooperativas, sea capaz de ceder en sus políticas empresariales individuales para sustituirlas por políticas de integración empresarial con el fin básico de hacer nuevamente suyo el valor añadido que supone la comercialización de los buenos productos cooperativos.

3. INDICADORES DE LA EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN ECONÓMICA DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS

En el marco de este sucinto análisis que acabamos de realizar de la evolución de algunos de los aspectos socio-económicos más significativos del cooperativismo agrario de últimos años, hemos podido vislumbrar algunas pistas con las que comprender, desde un punto de vista práctico, la incidencia que las distintas regulaciones legales han tenido en nuestras cooperativas, en lo que respecta al régimen económico.

Ocioso resulta afirmar que todas las legislaciones, tanto fiscales como de cooperativas que han estado vigentes desde la eclosión de nuestro cooperativismo agrario allá por los años cincuenta hasta nuestros días, con el panorama definido por la vigente Ley 27/99 y el elenco de leyes autonómicas, han dedicado parte de su articulado a regular cómo había de ser el régimen de funcionamiento económico de nuestras cooperativas, esto es, a definir aquellas reglas de juego, de obligado cumplimiento, que habrían de marcar los planteamientos económicos y financieros de los Consejos Rectores que en cada momento se encargaban de regir los designios de la colectividad cooperativa.

Sin embargo, aun cuando las normas legales han definido con meridiana claridad cómo se debían regir económicamente las cooperativas, lo cierto es que la cruda realidad a la cual las cooperativas han

tenido que enfrentarse en determinadas épocas de su historia, especialmente en aquellas en las que los vientos no soplaban a su favor, en unos casos por caídas de precios de los productos agrarios y en otros casos por catástrofes meteorológicas o ataques epidemiológicos a las cosechas de sus socios, han puesto de manifiesto cómo la gestión intuitiva y espontánea que muchos rectores cooperativos han practicado en su día a día, ha evolucionado, en muchos casos, de manera tan tanto paralela o alejada a lo que aquellas normas legales dictaban.

Sin necesidad de remontarnos muchos años atrás, partiendo de la vigencia de la Ley 3/87, General de Cooperativas, hemos podido observar en un número bastante elevado de cooperativas de tamaño pequeño y mediano, prácticas de gestión económica muy distantes de lo que el legislador cooperativo y fiscal había querido. Algunos de estos indicadores son los siguientes:

- Así, mientras las normas fiscales especiales y la Ley de Cooperativas de 1987 en su artículo 83.1 a) exigía la valoración de los bienes entregados por los socios a los precios de mercado vigentes en el momento de la entrega a la cooperativa, las cooperativas, aplicando el sentido común, diferían la valoración real del producto entregado al momento del final del ejercicio, coincidiendo con la realización de la liquidación final de la campaña, una vez conocido el valor neto del producto entregado, transformado y vendido a terceros.
- Esta actuación hacía posible que el resultado final contable (beneficios o pérdidas) quedase en un segundo plano, eclipsado por el que, para ellos, era su principal objetivo a conseguir en cada ejercicio económico: liquidar lo máximo posible a sus agricultores socios y que los ataques que ya de por sí sufría la renta de sus socios derivada de la influencia de factores externos e incontrolables desde su órbita de gestión, se viese amortiguada por aquello que sí podían moldear a su gusto.
- Así, los finales de ejercicio presentaban normalmente un resultado neutro, sin beneficios ni pérdidas, claramente «a resultas» de lo que el año hubiere permitido, muy lejos por tanto de lo que hubiere podido ocurrir si la cooperativa hubiese cumplido los designios de las normas aplicables y hubiere valorado el producto a los precios medios de mercado en el momento de su entrega por los socios para la gestión cooperativizada.
- En este marco de «resultados neutros» y «gestión a resultas», las dotaciones de los fondos de reserva obligatorios (FRO y FEP) tenían un contenido meramente testimonial con cantidades ridículas y, aun así, incomprensibles y cuestionadas por la masa so-

cial en el momento de la aprobación de las cuentas anuales en las correspondientes Asambleas Generales Ordinarias.

- Todo ello aderezado con la preocupación de los rectores de cada cooperativa, ya no sólo porque la liquidación fuere lo más alta posible para sus socios, sino que, a ser posible, superase en unos céntimos a la realizada a sus socios por la cooperativa de la misma localidad o en las existentes en los pueblos limítrofes. Para ello se han venido sacrificando en muchas ocasiones principios contables tan básicos como el de la amortización anual de los elementos de su inmovilizado que, dicho sea de paso, en muchas cooperativas ha sido una partida de gasto desconocida hasta no hace muchos años, y en aquellas en que se han realizado, aun tímidamente, ha resultado un gasto gravemente cuestionado por la masa social en el momento de dar el visto bueno a las cuentas anuales.
- El concepto del capital social también era reformulado por un gran número de cooperativas y consecuentemente otros principios como el de exclusividad o el mismo de puerta abierta. Y decimos esto ya que, aun cuando en los Estatutos sociales de cada cooperativa se regulaban, porque no podía ser de otra manera, los conceptos de capital social mínimo, el de aportaciones obligatorias mínimas para adquirir la condición de socio, o algo tan básico como que cualquier persona que fuere titular de explotaciones agrícolas coincidentes con la actividad desarrollada por la cooperativa podía pasar a ser socio de la misma, lo cierto es que esto era algo generalmente desconocido o al menos obviado por los socios y sus rectores, que aplicaban criterios cuasimerchantiles en la definición de la estructura del capital social y en la fijación de normas de ingreso de nuevos socios. Así el capital social y la aportaciones a capital social realizadas por los socios no se concebían como cantidades aportadas en dinero metálico, sino como la suscripción de unos compromisos de participación sobre el total de capacidad de producción o almacenamiento de la cooperativa. Conceptos tales como los «kilos de contrato», los «kilos de vasija», el «cupo suscrito», el «envase propiedad del socio» se manejaban muy habitualmente por muchas cooperativas (incluso aun en nuestro días) y servían para determinar muchos parámetros de la gestión económica de la cooperativa:
 - a) Servía para fijar cuál era el compromiso mínimo pero a la vez máximo del socio con la cooperativa, pues en los casos en los que toda la capacidad de almacenamiento de la misma estaba previamente distribuida entre los socios, una eventual entra-

da de mayor cantidad de producto de un socio sobre su cupo sólo era posible si otro socio no cubría el suyo, surgiendo en estos casos conceptos paralegales como el de «exceso de cupo» o «canon por la demasía», ambos al modo de un arrendamiento que un socio había de pagar por el envase que no cubría otro socio y que le era cedido para poder dar cabida a su exceso. Y esto ocurría en el mejor de los casos, pues si el socio que se excedía de su cupo no podía recolocar su mayor producción o no quería sufragar el canon por demasía, estaba legitimado para vender su producción a un tercero, quebrándose así el principio de exclusividad y de no competencia del socio para con su cooperativa.

- b) Servía para la imputación de los gastos fijos del ejercicio, de tal manera que el volumen total de éstos se distribuía entre los cupos o envases suscritos por cada socio, estuviesen o no cubiertos de producto entregado (frente a los «gastos fijos» se colocaban los «gastos de elaboración» que se imputaban a los kilos de producto entregados realmente por los socios).
- c) Servía para fijar el baremo en la participación del socio en las inversiones de la cooperativa, de tal manera que el volumen total de la inversión se prorrateaba cuantitativamente entre el total de kilos suscritos por cada socio, reflejándose, en el mejor de los casos, en un mayor valor de sus aportaciones a capital social (mejor dicho, en un mayor valor de sus «kilos de envase», «kilos de contrato» o «cupo»).

Este sistema de funcionamiento producía además otros efectos colaterales:

- El principio legal de puerta abierta y libre adhesión quedaba entredicho, pues la entrada de un socio nuevo dependía de que la cooperativa dispusiese de capacidad disponible, o se realizase una ampliación de envase que permitiese la adhesión de nuevos socios, o de que alguno de los socios ya existentes le vendiese parte de su cupo o envase al aspirante a socio, eso sí, una vez superado el trámite de adquisición preferente del resto de socios que se quedaban cortos en su envase suscrito y estaban sujetos continuamente al pago de las referidas «demasías».
- La baja del socio y su reembolso de aportaciones quedaba en muchos casos sustituido por criterios al más puro estilo de las sociedades mercantiles: el socio que decidía darse de baja en la cooperativa, si quería recuperar el valor de sus aportaciones, había de transmitir su envase a otros socios ya existentes que ne-

cesitasen más capacidad o entre aspirantes a socios que desearan adherirse a la colectividad cooperativa. Mientras tal transmisión no se efectuase, la cooperativa seguía imputando los gastos fijos al cupo que aún mantuviese el socio.

Junto a esas pautas de gestión económica que en la práctica se venían utilizando por un gran número de cooperativas, se unían otros factores sociales funcionales que determinaban en muchos aspectos el desenvolvimiento de la cooperativa y que han determinado lo que algunas de nuestras cooperativas han sido en estos últimos años. Así, en uno casos, la dependencia financiera de entidades llamadas del crédito rural, que quebrantaban, en no pocas ocasiones, la autonomía financiera de gestión de la cooperativa, en otros casos, el fuerte régimen asambleario en la toma de todo tipo de decisiones, que servía en muchos casos para ratificar acuerdos más o menos legales, bajo el criterio de que «la Asamblea soberana todo lo puede», provocaba una clara relentización en la toma de decisiones, en materias en las cual existía reserva competencial en favor de otros órganos sociales de la cooperativa.

4. CONCLUSIONES

Sin que podamos afirmar que la descripción que acabamos de realizar haya sido general en todas las cooperativas, al existir bastantes honrosas excepciones, sí que se ha podido comprobar que ha sido una pauta de comportamiento muy extendida y que afortunadamente, en nuestros días, ha sido superada por la imperiosa necesidad de nuestras cooperativas de adecuar sus estructuras a las nuevas necesidades empresariales que los mercados, cada vez mas exigentes, vienen exigiendo.

Desde los años 90 hasta nuestros días el panorama ha ido evolucionando a mejor y las pautas de gestión económica de nuestras cooperativas han ido cambiando. Pero estos cambios no siempre han venido impulsados por las normas legales que se han venido sucediendo en los últimos años, al menos en lo que al régimen económico de las cooperativas se refiere, sino por un cambio en los postulados empresariales de las cooperativas, que han dado un giro importante en sus objetivos finales, dando mayor importancia a la fortaleza de la sociedad cooperativa como empresa, en detrimento, que no en perjuicio, del interés del socio individual.

En algunos casos se puede llegar a pensar que las cooperativas son el parangón de la contradicción. Y decimos esto dado que en estos úl-

timos años hemos asistido a cómo las normas legales han plasmado positivamente algunas pautas de gestión económica que antaño nuestros cooperativistas ponían en práctica, desmarcándose de los postulados legales entonces vigentes. Unos de los casos más claros ha sido el relativo a la forma de contabilizar el gasto correspondiente a los productos entregados por los socios para gestión cooperativizada. Si recordamos el análisis que hacíamos en páginas anteriores, sobre cuál era la pauta de conducta que adoptaban algunas cooperativas cuando las normas exigían la valoración de los productos entregados por los socios al precio medio de mercado existente en el momento de la entrega, decíamos que su conducta era en muchos casos la contraria, al realizar normalmente una liquidación «a resultas», con lo que la valoración del gasto por la entrega de producto del socio se difería al final del ejercicio. Sobre este criterio valorativo que se contenía en la hoy derogada Ley 3/87 comprobamos cómo en estos últimos años la evolución normativa ha ido dirigida precisamente a legitimar lo que muchas cooperativas venían haciendo. Así es el caso de la Ley 43/95, del Impuesto de Sociedades, que a través de su Disposición Final 2.^a supuso la eliminación del criterio de valoración del producto en el momento de la entrega y a los precios medios de mercado, y posteriormente el artículo 57.2 a) de la Ley 27/99, de Cooperativas, que siguiendo la línea marcada por otras normas autonómicas de Cooperativas, permite la consideración como gasto del ejercicio, del valor de los productos entregados por los socios a la gestión cooperativizada al precio real de liquidación.

Una vez más, la realidad de las cooperativas había condicionado la evolución de los postulados legales, y la consolidación, esta vez por vía legal, del nuevo criterio de contabilización del gasto por la entrega del producto cooperativizado, en definitiva, de la liquidación a resultas. Todo ello unido a la posibilidad de retornar un cincuenta por ciento de los beneficios extracooperativos, y a la fijación de unos porcentajes mínimos y muy reducidos para la dotación de los fondos obligatorios, hacía presagiar serias dudas sobre la supervivencia de otros institutos netamente cooperativos tales como los excedentes, retornos y especialmente los Fondos de Reserva Obligatorios, cuyas dotaciones futuras quedarían en manos de los gestores de cada cooperativa.

Sin embargo, la realidad de nuestras cooperativas vuelve a superar a los postulados legales, y la reacción que las mismas han tenido en los últimos años ha sido nuevamente sorprendente, poniéndose de manifiesto una vez más que aquella gestión que llamábamos «intuitiva» y «espontánea» de los rectores cooperativos nuevamente ha sabido reaccionar favorablemente frente a los profetas que anunciaban

una anarquía en la gestión económica y financiera de nuestras cooperativas.

Así nuestras cooperativas, conscientes de que los nuevos retos comerciales exigen estructuras empresariales fuertes y consolidadas, se han ido alejando de principios que parecían inquebrantables años atrás, en los que prevalecía el interés del socio frente al de la cooperativa.

Ahora, inmersos en un marco económico de competitividad elevada a grados extremos, en los que se necesitan continuas inversiones ya no sólo en inmovilizados materiales sino también en inmateriales (marcas, fondos de comercio, marketing, etc.), en los que ya no basta producir un producto de calidad, sino que se necesita saber colocarlo y bien en los mercados, se ha dado paso en nuestras cooperativas a unas conductas que hacen prevalecer el interés de la empresa frente al del socio individual.

Así, lejos de permanecer en posiciones conservadoras, nuestras cooperativas agrarias están desarrollando políticas económicas más arriesgadas, en los que destaca como objetivo la obtención de beneficios empresariales con los que poder conseguir medios de autofinanciación y capitalización económica.

Al socio cooperativo se le respeta una liquidación de su producto óptima y acorde con la situación del mercado y, a pesar de ello, se abren nuevos mercados con terceros no socios, se busca la mejora en la prestación de servicios a los socios con el fin de fidelizar a los que ya forman parte de la estructura cooperativa y atraer, a la vez, a nuevos socios con los que ampliar la base social de la misma, en un claro ejemplo de aplicación y respeto al principio cooperativo de libre adhesión.

Igualmente la gestión cooperativizada se planifica a futuro y no se deja a la improvisación de última hora, los Consejos Rectores se rodean de equipos técnicos capaces de asistir y modular las eficaces armas de la intuición y sentido común que siempre han llevado a gala aquéllos, todo ello en pro de la obtención de un beneficio empresarial con el que poder hacer importantes dotaciones ya no sólo a los Fondos sociales obligatorios, sino además a nuevos fondos de reserva voluntarios, haciendo posible que se presenten balances perfectamente equilibrados, con cuentas de amortización aceleradas, y con una estructura financiera consolidada, que bien podrían envidiar y desear muchas de aquellas otras formas societarias que tradicionalmente han querido monopolizar el término de «empresa», y que se vienen arrogando una sabiduría empresarial, en pocos casos merecida y justificada.

Con estas armas económicas y con la valía que suponen contar con determinados aliados con que otros no cuentan, como lo es la ho-

nestidad, la capacidad de sacrificio y trabajo en situaciones adversas, el sentido común y la intuición de los agricultores que las forman, nuestras cooperativas podrán ser más de lo que ahora son y abordar el reto de vender bien lo que bien producen.

BIBLIOGRAFÍA

- BEL DURÁN, Paloma. Análisis del marco socio-económico e institucional de las sociedades cooperativas agrarias. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, n.º 63, 1997, p. 10-44.
- *Las cooperativas agrarias en España. Análisis de flujos financieros y de la concentración empresarial*. Valencia: CIRIEC-ESPAÑA, 1997, 606 p. ISBN. 84-95003-01-5
- FAJARDO GARCÍA, Isabel-Gemma. *La gestión económica de la cooperativa: responsabilidad de los socios*. 1.ª ed. Madrid: Tecnos, 1997. 245 p. ISBN. 84-309-3015-9.
- MONTERO GARCÍA, Andrés. *El Cooperativismo Agroalimentario y Formas de Integración*. Madrid: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 1996, 319 p. ISBN. 84-491-0177-8.
- PRIETO JUÁREZ, José Antonio; BAYLOS GRAU, Antonio, et alii. *Sociedades Cooperativas: Régimen Jurídico y Gestión Económica*. 1.ª ed. Madrid: Ibídem Ediciones, 1999, 477 p. ISBN. 84-88399-45-6.