

LA GERENCIA COOPERATIVA AGRARIA MALAGUEÑA:
NECESIDAD DE CAMBIO

Antonio M. Ciruela Lorenzo.
Universidad de Málaga.

1. NUEVA SITUACIÓN ECONÓMICA.

En los últimos años el mundo en general y, concretamente, el área económica han experimentado profundos cambios que afectan significativamente a una serie de esquemas que, hasta hace poco, se creían permanentes.

El entorno empresarial general ha cambiado de una forma evidente con la entrada en vigor del Mercado Único. La desregulación de la economía potenciada por las directrices europeas ha tenido y tendrá algunas consecuencias, aún imprevisibles, sobre el mundo de la empresa. Esta nueva situación va a provocar la necesidad de grandes cambios estructurales como son los circuitos de distribución comercial, el proceso productivo, el marketing, etc.

La creación del gran mercado europeo va a suponer un notable estímulo para los inversores de todo el mundo. Las estrategias de marketing orientadas a un mercado potencial de cientos de millones de personas requieren, desde el punto de vista económico, una mayor concentración de la oferta. Además, la renovación tecnológica se manifiesta como un factor primordial de este cambio.

La necesidad de contar con un mayor nivel de integración comercial y tecnológico ha llevado a los países a abrir sus economías, dándole paso al desarrollo de los intercambios sin fronteras y al inicio de la era de la globalización. Esta nueva situa-

ción viene, sin lugar a dudas, a ser liderada por las nuevas tecnologías, la informática y las telecomunicaciones, en su importante función de acercamiento de los continentes.

El nuevo mercado europeo ha supuesto, como se ha indicado anteriormente, una mayor necesidad de mejorar las estructuras comerciales para tener mayor presencia en los mercados comunitarios y, en definitiva, ser capaz de competir.

2. LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LA EMPRESA. CONCEPTO Y FUNCIONES

En este proceso de transformación, adaptación y cambio en las organizaciones empresariales, la gerencia juega un papel fundamental. La gerencia empresarial es la encargada de hacer frente a la nueva situación planteada y adaptar la empresa a la misma, aprovechando las nuevas oportunidades que aparezcan y combatiendo las amenazas.

La gerencia se puede definir como el proceso llevado a cabo por uno o más individuos para coordinar las actividades de otros y así lograr resultados que no serían posibles si se actuara sólo. (Donnelly, J)

Dirigir, en el sentido de liderar, implica convencer con el propósito de perseguir un objetivo claro. Dirigir significa orientar los esfuerzos hacia la consecución de un fin definido y contando con la elaboración de una estrategia viable.

Por otra parte, se puede entender la labor directiva como un proceso, es decir, una serie de acciones, actividades y operaciones que conducen a algún fin.

Mintzberg identifica tres papeles primarios dentro de la dirección, cada uno de los cuales, se distinguen claramente de los demás (citado en Gibson, J) :

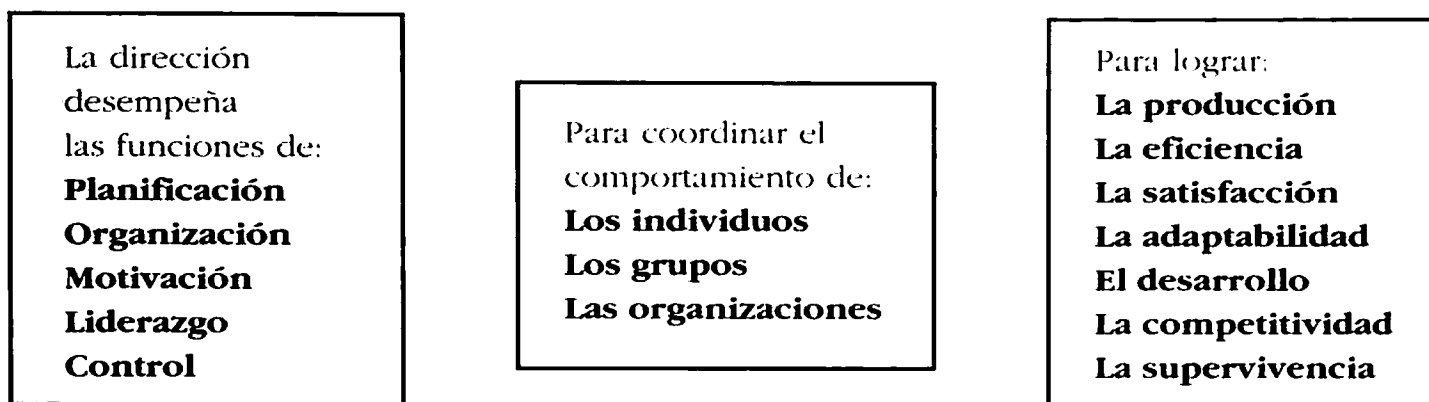
a) Interpersonal. Estas actividades relacionan a los gerentes con otras personas tanto dentro como fuera de las organizaciones.

b) Toma de decisiones e información. Hacen participar al gerente en la toma de decisiones en relación con los asuntos operativos, la asignación de recursos y las negociaciones con los diversos grupos externos e internos interesados.

c) Información. Concibe al gerente como receptor y transmisor de información que procede de diversos individuos e instituciones.

La función administrativa de dirección es definida por Koontz como el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan con entusiasmo e interés al logro de las metas de la organización (Koontz, H). En efecto, el concepto de dirección se basa en la coordinación que supone la realización de un trabajo especializado por dos o más personas. La naturaleza del trabajo directivo es, entonces, la de coordinar la labor de los individuos, grupos y organizaciones al desempeñar las cuatro funciones directivas : planificación, organización, liderazgo y control.

Todos los directivos de todas las empresas y de todos los niveles, en mayor o menor medida, desempeñan estas funciones. La importancia relativa de una función con respecto a otra depende del lugar del directivo dentro de la organización y de los problemas y desafíos que enfrenta. (Gibson, J).



Fuente: Gibson, J. Elaboración propia.

Los gerentes deben ser capaces de comunicarse, tomar decisiones, dirigir, crear un ambiente motivador y positivo, resolver conflictos y mantener siempre una posición de liderazgo. (Donnelly, J).

3. LA NUEVA SITUACIÓN DE LA AGRICULTURA: NECESIDAD DE CAMBIO.

Hemos hecho referencia anteriormente a la nueva situación económica que se les plantea a las empresas. Vamos a ver esta situación en un determinado sector, concretamente en el sector primario, en el sector de la agricultura, para adentrarnos, a través de él, en las empresas cooperativas agrarias.

3.1. La agricultura

La situación de la agricultura en los países desarrollados se caracteriza por una doble problemática muy relacionada : la baja renta de su población activa y los excedentes de producción.

Los países con un desarrollo tecnológico en el sector agroalimentario suelen coincidir con los que presentan una mayor renta agraria, por tanto, podemos pensar que existe un relación positiva entre esta magnitud y el desarrollo de la industria agroalimentaria. (Barea, J)

La agricultura, al igual que otras muchas actividades, está inmersa en un proceso de cambio tecnológico, sin embargo, dicho cambio es aún mayor, ya que, además de la repercusión que en los mercados de productos agroalimentarios tendrá la revolución de las telecomunicaciones e informática, los avances de la biotecnología tendrán una importancia especial en la agricultura y en los procesos agroalimentarios.

Por esta razón se hace necesario un desarrollo de la investigación y aplicación de las nuevas tecnologías como elemento determinante en la competencia internacional.

Hay que prestar una especial atención al desarrollo de la industria agroalimentaria como instrumento de revalorización de la producción agraria, al incorporar un mayor valor añadido al conjunto agroalimentario.

3.2. Asociacionismo agrario: la subsistencia.

Queda claro que las empresas agrarias, junto al proceso productivo propiamente dicho, tienen que incluir la transformación, elaboración y distribución de la producción, como actividades que participan de forma muy importante en el valor añadido global.

El objetivo de elevar las rentas de los agricultores pasa obligatoriamente por hacerles partícipes en los valores añadidos que generan estas actividades, ya que intentar un aumento de la renta agraria por la vía de los precios parece, en estos momentos, muy difícil.

Los agricultores deben, por tanto, convertirse en transformadores y distribuidores de sus productos, sin embargo, debido a que la estructura de las empresas agrarias es predominantemente de tipo familiar, se hace necesario el uso de fórmulas asociativas para conseguir dicho propósito. Para ello, la sociedad **cooperativa** se manifiesta como una alternativa muy idónea.

4. LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL: ANÁLISIS DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS

Antes se ha indicado que la gerencia ejerce un papel primordial en el proceso de adaptación a la nueva situación económica. Pues bien, una vez expuesta la importancia y la necesidad por parte de los agricultores de participar en la transformación y distribución de sus producciones, y teniendo en cuenta que la fórmula empresarial cooperativista es una alternativa muy viable para alcanzar ese objetivo, vamos a analizar la situación de este tipo de empresas centrándonos, principalmente, en su componente gerencial.

Las empresas e instituciones de Economía Social están llamadas a desempeñar un papel relevante en ese nuevo escenario económico-social que ahora empieza a perfilarse en los países europeos.

Sin embargo, ante esta nueva situación, se les exige a este tipo de empresas la puesta al día de sus normas de funcionamiento, así como, la revisión de objetivos, de metas, de procedimientos, e incluso de la propia naturaleza y de su función en la sociedad del futuro.(Barea, J). También es necesario el análisis, estudio y mejora de algunos de sus aspectos gerenciales, los cuales analizaremos más adelante.

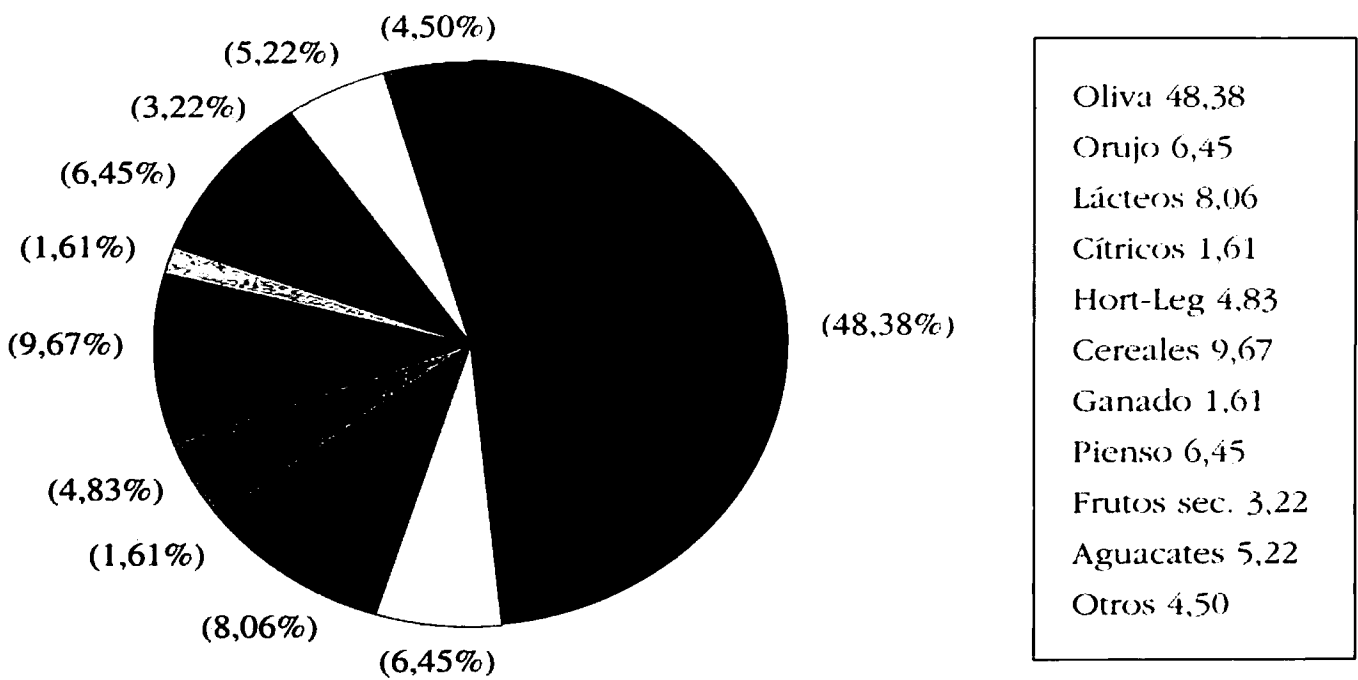
4.1. Las cooperativas agrarias en la provincia de Málaga.

En general, puede afirmarse que el cooperativismo agrario en España todavía presenta importantes rasgos de atomización empresarial. Como dato ilustrativo señalar que Francia tiene un número similar a España de cooperativas agrarias, mientras que sus cuotas de mercado suponen un volumen de negocio 12 veces superior al del cooperativismo agrario español.(Barea, J)

No obstante, en los últimos 10 años se aprecia una tendencia firme hacia la consolidación de estructuras de 2.º grado, aunque son insuficientes para resolver los problemas que aquejan a las cooperativas agrarias, por lo que deberán desarrollar procesos de concentración e integración más integrales.

Las cooperativas agrarias quedan definidas por la Ley de Sociedades Cooperativas andaluzas 2/99 como las que “asocian a personas físicas o jurídicas, titulares de algún derecho que lleve aparejado el uso o disfrute de explotaciones agrícolas, forestales o ganaderas y tengan por objeto la prestación de suministros y servicios y la realización de operaciones encaminadas al mejoramiento económico y técnico de las explotaciones de sus socios” .Los objetivos de la cooperativa agraria como empresa son fundamentalmente de carácter económico, tendiendo a mejorar las rentas percibidas por los agricultores, desarrollando para su consecución una serie de actividades, que junto a las específicamente consideradas como agrarias, sean capaces de facilitar el mejoramiento económico, técnico y laboral de la cooperativa o de las explotaciones de sus socios.

Actividades principales cooperativas agrarias



Fuente: Elaboración propia

En la provincia de Málaga, la situación de este tipo de cooperativas en cuanto a las actividades desempeñadas, es la siguiente :

La actividad principal, y a la cual se dedican casi la mitad de las cooperativas agrarias malagueñas, es la obtención de aceite de oliva. Una vez extraído dicho aceite, aproximadamente el 60% de estas cooperativas envasan y comercializan una pequeña parte de su producción para distribuirla en su ámbito local y alrededores. Sin embargo, la mayoría de la producción obtenida es vendida a otras empresas o cooperativas.

Otra actividad que cuenta con un número considerable de cooperativas es la recolección de cereales. En concreto, sobre un 70% de las cooperativas dedicadas a esta actividad venden su producción a empresas situadas fuera de la provincia y un 30% a empresas malagueñas.

Existen también una serie de cooperativas que bajo marca propia elaboran productos lácteos (yogur, leche, quesos), con un mercado limitado a su localidad y alrededores.

Destacar los cultivos de castañas, aguacate y mango que se realizan en la zona, ya que son en su gran mayoría exportados a países europeos e incluso Estados Unidos.

Otros productos que se comercializan a través de cooperativas malagueñas son entre otros, frutales, hortalizas, leguminosas, ganado en vivo y frutos secos.

Destacamos como una buena parte de la producción de estas cooperativas es vendida a otras cooperativas o empresas para que sea transformada y distribuida. En muchos casos, éstas empresas están situadas fuera de Andalucía, lo que provoca la pérdida, como argumentamos anteriormente, de una buena parte de valor añadido de sus producciones.

4.2. La gerencia en las cooperativas agrarias malagueñas..

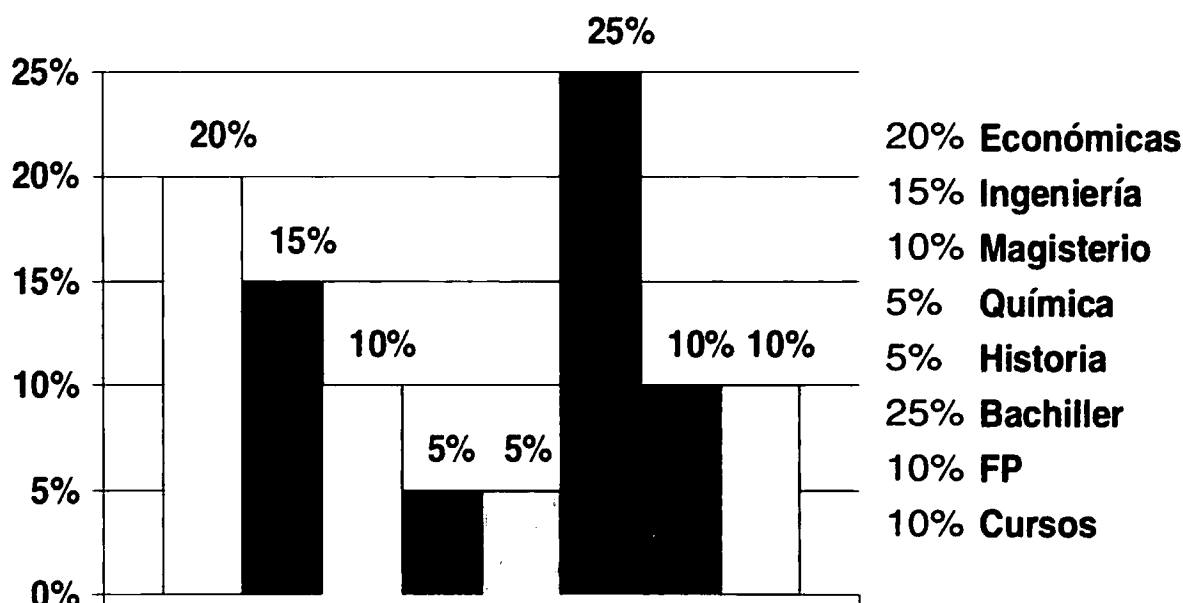
En estos momentos, es importante analizar cuáles son los recursos humanos con que cuentan las cooperativas agrarias para dar respuesta al reto que supone la nueva situación económica, caracterizada por mercados cada vez más competitivos y globalizados. Ese capital humano está formado por las personas que desarrollan las labores de dirección y gerencia y por los conocimientos que poseen, tanto a nivel de formación general, como de conocimientos relacionados con la gestión y con la tecnología empleada en la actividad de estas empresas.

Para analizar y descubrir la situación que presenta la gerencia cooperativa malagueña, hemos realizado un estudio de campo dentro de las empresas cooperativas agrarias de Málaga. Queríamos analizar la situación de la gerencia en este tipo de empresas y, por otro lado, obtener un perfil del gerente cooperativo agrario malagueño. Los resultados obtenidos han sido los siguientes:

NIVEL DE ESTUDIOS

Estudios gerente cooperativas

En cuanto al nivel de estudios, vemos como sólo algo más de la mitad de los encuestados poseen estudios universitarios 55% (11), además, de éstos, el 35% (7) posee titulaciones no relacionadas con el mundo empresarial como son Historia, Magisterio y Química. En cuanto al 45% (9) que no posee titulaciones universitarias, vemos como destaca de este grupo y del total de la muestra el representado por los estudios de Bachiller 25% (5), seguidos por estudios de F.P. Administrativo o distintos cursos y seminarios 10% (2). Queda patente la falta de personas preparadas, con titulaciones especializadas en gestión empresarial, que aporten nuevos conocimientos y técnicas de gestión.

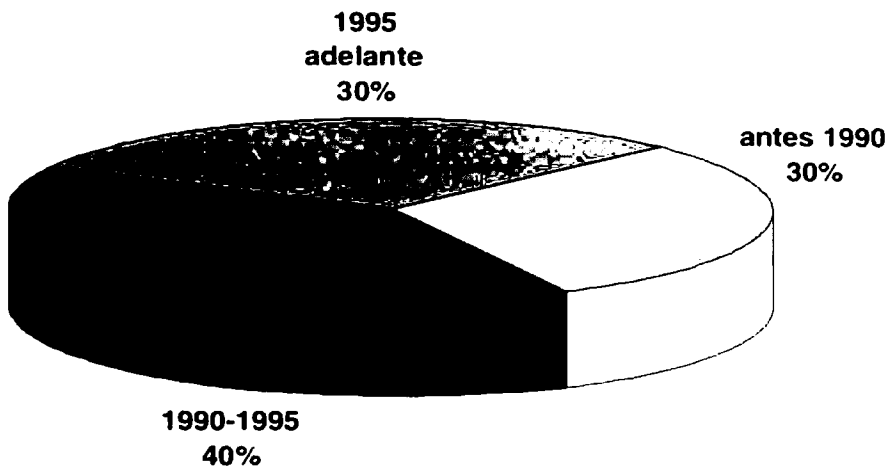


Fuente: Elaboración propia

AÑO DE INCORPORACIÓN A LA EMPRESA

El 30% (6) de los encuestados se incorporó a la empresa como gerente hace más de 10 años, un 40 % lo hizo hace como mínimo 5 años (8), y otro 30 % lo hizo hace menos de 5 años. Vemos como el puesto de gerente es estable y duradero. Mientras una persona realice bien su trabajo es irrelevante el tiempo que este en el cargo, eso si, con el paso de los años, y por la propia naturaleza del hombre, llega un momento en el que realiza sus actividades de forma mecánica, ya no es capaz de encontrar las oportunidades que el mercado ofrece ni solucionar satisfactoriamente los problemas que se presenten.

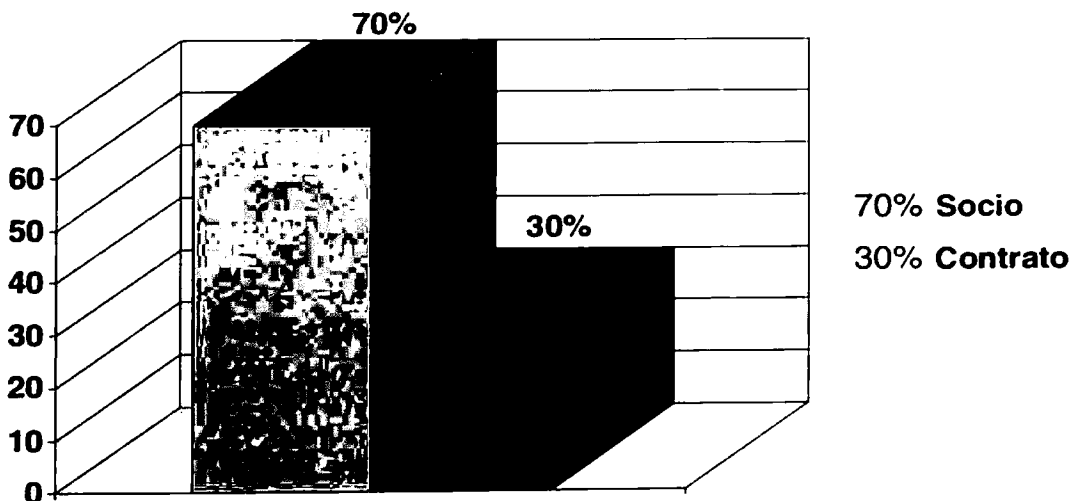
En definitiva, pierde ese sexto sentido que un gerente debe tener y que permite planificar, gestionar y controlar la empresa de la mejor manera posible.



Fuente: Elaboración propia

FORMA DE ACCEDER AL PUESTO

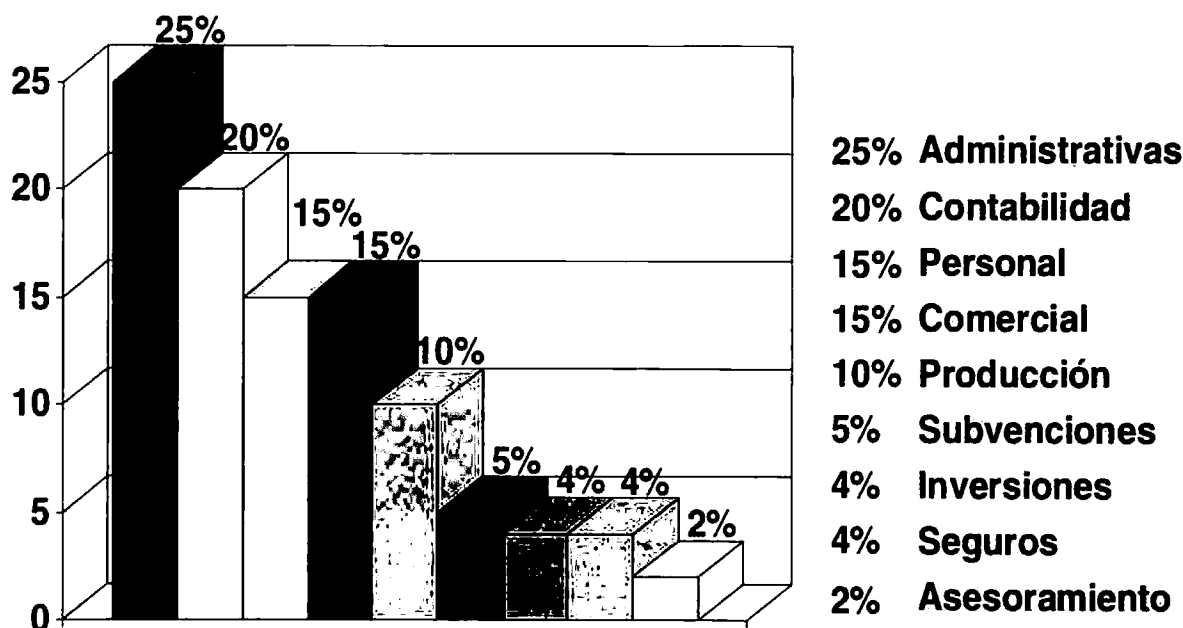
Nos encontramos que el 70% (14) de los encuestados llegó al puesto de gerente habiendo sido anteriormente socio de la cooperativa, ante un 30% (6) que fue contratado sin haberlo sido. Observamos como el mundo cooperativo es todavía reaciona incorporar personal que no sea socio para gestionar la empresa. Prefieren ser dirigidos por un socio, al que todos conocen, pero quizás no tiene conocimientos empresariales, que por alguien que tenga conocimientos y experiencia suficientes para gestionar la empresa de forma eficaz y eficiente. Afortunadamente esta tendencia está cambiando y son cada vez más las cooperativas que demandan titulados universitarios para que se encarguen de su gestión.



Fuente: Elaboración propia

Actividades realizadas

Las tareas mayormente realizadas por los gerentes entrevistados son las administrativas, seguidas de contabilidad, personal y comercial. Estas cuatro tareas engloban el 75% del total de tareas realizadas por el gerente. Vemos como la mayor parte del tiempo es ocupado en tareas administrativas y contables y, sin embargo, la labor comercial, sin duda la más importante, es dejada en un segundo plano. Las tareas administrativas ocupan mucho tiempo, pero sin embargo, no son tareas productivas, no hacen que la empresa venda más o ahorre coste, en definitiva, no hace que la empresa gane dinero. La labor del gerente es la coordinación y puesta en marcha de los distintos recursos que posee la empresa (materiales y humanos) para intentar cumplir los objetivos establecidos. Y esos objetivos pasan por ser capaz de dar salida a la producción; el gerente tiene que preocuparse por vender su producción, sin esa venta el resto de tareas no tienen sentido.

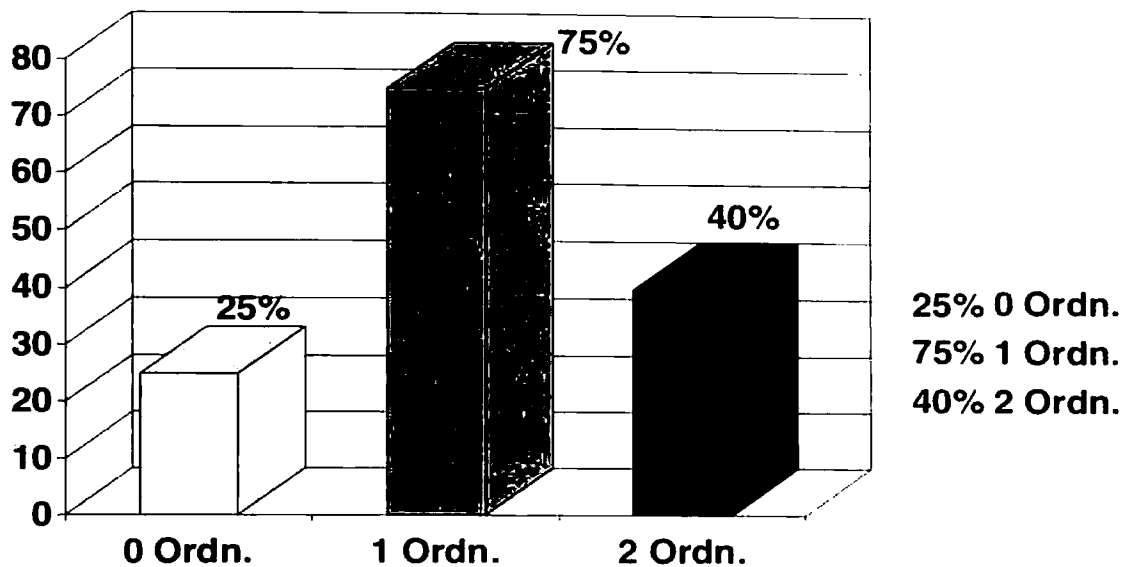


Fuente: Elaboración propia

Utilización de ordenadores

En un 75% (15) de las cooperativas encuestadas se utiliza al menos un ordenador para desempeñar algunas tareas. Este porcentaje desciende hasta un 40% (8) cuando preguntamos si poseen 2 o más.

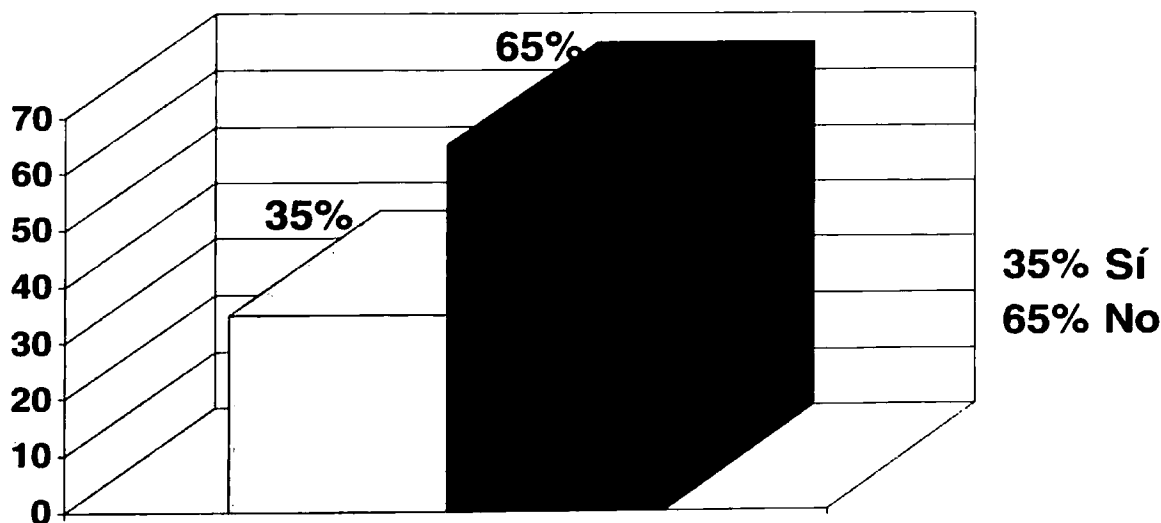
Hoy en día, podemos decir que en una empresa, por muy pequeña que sea, es indispensable disponer de un equipo informático que facilite las tareas y ahorre un valioso tiempo que puede ser empleado en tareas productivas.



Fuente: Elaboración propia

Equipo de ayudantes

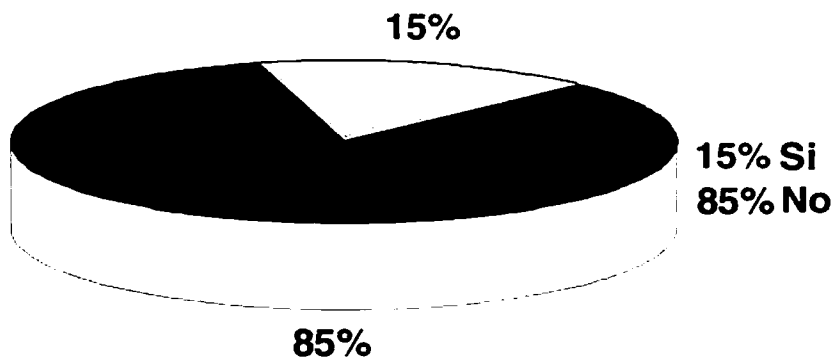
Según los datos de la encuesta, solo un 35%(7) de las cooperativas posee un equipo de personas que ayude o facilite la labor del gerente. Teniendo en cuenta que hemos considerado que un solo administrativo también entraría dentro de lo que llamamos equipo, observamos como en el 65 % de las cooperativas(13), todas las tareas propias del puesto de gerente como el resto puramente administrativas las realiza una sola persona. Esto lleva a la conclusión de que hay que liberar al gerente de las tareas que no le son propias y prestarle colaboración en las que si lo son.



Fuente: Elaboración propia

Ayuda proceso productivo

Un hecho a destacar muy característico del gerente cooperativo agrario es la disponibilidad y voluntariedad para colaborar en tareas pertenecientes al proceso productivo. Estamos hablando de actividades que van desde transportar productos hasta arreglar una maquina. La propia naturaleza de la empresa cooperativa y el sentimiento de que cada pedazo de la empresa es suyo, hace que estén dispuestos a realizar cualquier actividad en beneficio de la misma. En cuanto a la encuesta hemos podido corroborar esta afirmación, y de hecho, un 85%(17) de los gerentes encuestados no tenían ningún inconveniente en realizar actividades en el proceso productivo, frente a un 15%(3) que permanecía al margen.



Fuente: Elaboración propia

Perfil

Con éstos datos, el perfil del gerente de las empresas cooperativas agrarias malagueñas es el siguiente :

Hombre de 45 a 50 años, con un nivel de estudios medio, incorporado al puesto de gerente desde hace unos 8 años, habiendo sido anteriormente socio de la cooperativa.

Desempeña tareas, principalmente, administrativas y contables, con ayuda de la informática y sin la colaboración de personal administrativo.

Por último, señalar que están dispuestos en todo momento a colaborar en el proceso productivo de la empresa.

5. FORMACIÓN DE SOCIOS Y CUADROS TÉCNICOS.

Del análisis de la situación del gerente cooperativo agrario, quedan patentes las limitaciones y carencias en el aspecto formativo. La formación es uno de los principios enmarcados dentro de la propia naturaleza de la empresa cooperativa, de acuerdo con la formulación que de los mismos realiza la Alianza Cooperativa Internacional.

- Los gestores cooperativos centran su interés en las demandas y condiciones del momento y no en asuntos a largo plazo. Se preocupan por la producción diaria. Se limitan a tareas administrativas, a la supervisión del personal y a producir lo más posible, pero tareas tan importantes como las comerciales, que deberían ser su principal objetivo, no son llevada a cabo con la intensidad requerida.
- En la gerencia de las cooperativas agrarias malagueñas, sería conveniente un cambio de orientación ; necesitan personas emprendedoras, que se dediquen a las tareas propias de su puesto y que mediante preparación, esfuerzo, y búsqueda de oportunidades, consigan impulsar al sector agrario malagueño y andaluz hasta la situación que por sus antecedentes, recursos y capacidades se merece.
- Las organizaciones cooperativas deben procurar acercar esta fórmula asociativa a jóvenes universitarios que en el futuro pueden cubrir los cuadros directivos de estas entidades.
- La formación es necesaria, y debe ser desarrollada por cualquier tipo empresa. El grado de formación de la dirección o gerencia de las cooperativas agrarias no es elevado, sin embargo, cabe suponer que con el esfuerzo de las propias cooperativas, de la Administración y de la sociedad en general, dicha situación tienda a mejorar y convirtamos a la cooperativa agraria en ese motor para impulsar al sector hasta los niveles máximo de desarrollo.
- La justificación de la formación parte de la idea de que la esencia de toda empresa reside en el equipo humano que la crea, compone y le da vida. Los recursos humanos son el factor principal que pone en funcionamiento los demás factores de producción, determina los propósitos y objetivos de la empresa, sus estrategias, políticas, y como factor principal de la empresa, formarlos y mejorarlos es, en definitiva, formar y mejorar a la empresa.

7. BIBLIOGRAFÍA

- BAREA, J.: *Libro Blanco de la Economía Social en España*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid. 1992.
- DONNELLY, J; GIBSON, J; IVANCEVICH, J.: *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. Mc Graw Hill Latinoamericana. Colombia. 1997.
- GIBSON, J; IVANCEVICH, J; DONNELLY, J.: *Las Organizaciones*. Addison-Wesley. 1994
- KOONTZ, H; O'DONNELL, O; WEIHRICH, H.: *Administración*. Mc Graw Hill Latinoamericana. México. 1985.
- Ley 2/ 1999 de Sociedades Cooperativas Andaluzas. Consejería de Trabajo e Industria

