

***La experiencia de la empresa
Cooperativa Agropecuaria
Aldeia Nova de la provincia de Kwanza Sul, Angola***

***The experience of the Agricultural cooperative Aldeia Nova
Kwanza Sul province, Angola***

***Revista de Cooperativismo y Desarrollo
Año 2016, Volumen 4, número 2***

Isabel José Francisco Futa

Licenciada en Economía. Alumna de la Maestría en Dirección del Centro de Estudios sobre Gerencia, Desarrollo Local y Turismo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca». Correo electrónico: isabel.futa@estudiante.upr.edu.cu Teléf. 52465173

RESUMEN

El proceso de cooperativización en Angola reviste características particulares, que se derivan de las condiciones histórico-concretas, que ha vivido el país desde el período colonial hasta la actualidad. Dicho proceso se ha desarrollado, fundamentalmente, en la esfera agropecuaria e insertada en un entorno territorial complejo, marcado por un bajo nivel de formación de los cooperativistas y débiles mecanismos de integración al desarrollo local. El objetivo del trabajo es valorar la gestión integral de la Cooperativa Aldeia Nova de la provincia de Kwanza Sul, Angola, con el propósito de visualizar sus fortalezas y debilidades; así como sus peculiaridades como empresa cooperativa, que sirva de experiencia para el resto de las entidades reconocidas por la ley en dicho país.

Palabras clave: gestión; sector cooperativo; indicadores socioeconómicos.

ABSTRACT

The process of cooperativization in Angola has particular characteristics that derive from the historical and concrete conditions that the country has lived from the colonial period until the present time, this process has been developed fundamentally in the agricultural field and inserted in a complex territorial environment, marked by a low level of training of cooperatives and weak mechanisms of integration to local development. The objective of this work is to evaluate the integral management of the Aldeia Nova Cooperative in the province of Kwanza Sul, Angola, with the purpose of visualizing its strengths and weaknesses, as well as its peculiarities as a cooperative enterprise that serves as an experience for the rest of the entities Recognized by law in that country.

Key words: management; cooperative sector; socioeconomic indicators.

INTRODUCCIÓN

En Angola, el cooperativismo se ha desarrollado, hasta el momento, solo en el sector agropecuario, a pesar de que

ha sido reconocido como un factor estratégico para atenuar los problemas estructurales, resultado de la situación heredada del colonialismo y de los años de una cruenta guerra que devastó el

país, y lo dejó sumido en condiciones socioeconómicas muy difíciles; por tal motivo, muchos han sido los esfuerzos desde el gobierno para desplegar un movimiento cooperativo con adecuada organización y niveles de gestión sustentables, cuestión que aún constituye un derrotero.

En el presente trabajo, se realiza el diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa Aldeia Nova de la provincia de Kwanza Sul, Angola, por ser una experiencia sui géneris que ha mostrado niveles de gestión económica, productiva y social aceptables, con el propósito de caracterizar las principales variables de la misma y su impacto social.

La metodología aplicada para el diagnóstico se centra en tres ejes esenciales: el análisis de las fuentes de información utilizadas en la investigación, seguidamente el análisis y procesamiento de la información, de los resultados y su discusión y la identificación de los puntos críticos y puntos fuertes que presenta la gestión de la entidad.

La aplicación de la metodología permitió identificar cuáles son las necesidades y expectativas de los socios, familiares y la comunidad, pertenecientes a la cooperativa, el análisis y discusión de los resultados para determinar las principales amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades. Se emplearon en la investigación diferentes fuentes de información, tanto primarias como secundarias, técnicas para recopilar información como el análisis DAFO, la observación y la entrevista a los directivos y, para procesar la información, programas estadísticos.

La información secundaria se obtuvo mediante la revisión de documentos, informes del período 2011-2015; se emplearon fuentes primarias, tales como: observación participante (básicamente de requisitos de infraestructura técnica de la cooperativa), entrevistas personales a socios de la cooperativa, director

comercial, entre otros, los cuales expresaron su opinión acerca de la organización, administración y control en la cooperativa; así como el impacto del sistema de gestión implementado en la entidad.

DESARROLLO

Marco Regulatorio para el desarrollo del cooperativismo en Angola

La legislación existente en Angola acerca del cooperativismo ha sufrido cambios positivos, a pesar de que, aún estos, son insuficientes. Según la Primera Ley de Cooperativas que, redactada y puesta en vigor, a partir de los años 1970, hasta 1982, determinaba que las cooperativas singulares, o sea, de primer grado, no podían conformarse con más de 10 personas, sus actividades y mandatos eran controladas por el Estado, se referían a ellas como empresas privadas en su modo de funcionamiento, dirigidas al lucro, pues no ponían en práctica los principios cooperativos.

A la ley, le sucedió el Diploma de Régimen Jurídico de las Cooperativas y, finalmente, se promulga la Ley de Cooperativas No 23/2015, vigente en la actualidad. Esta ley explica detalladamente elementos sobre cooperativismo, funcionamiento de las cooperativas, entre otros aspectos. Se estipula que el Estado es el encargado de controlar y dirigir el movimiento cooperativo, a través de un representante en la Asamblea, lo que permite obtener el apoyo estatal, por lo que resulta casi obligatorio asociarse o formar parte de una cooperativa para lograr el sustento de la entidad; de ahí la afiliación masiva de los agricultores a cooperativas y asociaciones, por lo que se puede decir que las cooperativas están integradas por miembros, y no por verdaderos cooperativistas, unidos con un fin común.

Asimismo, de acuerdo a lo planteado en la Constitución de la República de Angola (artículos 14, 15, 38, 89, 88 y 92), el Decreto Ley de Tierras, el

Decreto Ley de Base de Desenvolvimiento Agrario (artículo 8), Código Comercial y la Ley de Cooperativas se evidencia que las cooperativas angolanas tienden a tener una estructura vertical, por lo que su funcionamiento se inclina más a una empresa mercantil que a una cooperativa; lo que provoca que la adhesión a la cooperativa sea aún considerada como una forma de obtención de subvenciones y/o ayudas del gobierno, que aisladamente serían difíciles de obtener; ello conduce a que en esta etapa predominara el principio de subsidiaridad en este modelo cooperativo.

De esta forma, en medio de profundas transformaciones socio-económicas y políticas que culminaron con la institucionalización del multipartidismo y la economía de mercado, comienza un período de transición a la independencia. En este contexto y posterior al intento fallido de la Comisión de Apoyo a la Dinamización de las Cooperativas (CADCO) en 1975, estructura que no logró los objetivos deseados por la situación generada por

la guerra, el derrumbe del aparato Estatal Colonial y de la red comercial, se crea La Unión Nacional de Campesinos Angolanos (UNACA), el 6 de febrero de 1990.

El objetivo primordial de la UNACA ha sido contribuir a la promoción económica y solidaridad social, cultural de los campesinos angolanos. Esta organización, en el año 2005, pasó a ser una Confederación de Asociaciones de Campesinos y Cooperativas Agropecuarias, que representaba los intereses del asociativismo y cooperativismo en Angola.

De la consulta de informes suministrados por la UNACA y el Ministerio de Agricultura y la revisión de documentos, se obtuvieron datos relevantes del período 2011-2015 sobre el comportamiento de las cooperativas en el sector agrícola en la provincia, los cuales se observan en el gráfico 1, donde se refleja el número de cooperativas agropecuarias en funcionamiento, cantidad de miembros y la composición por género.



Gráf. Cooperativas agrícolas en Angola y su membresía.

Fuente: Elaboración Propia a partir de informes de la UNACA.

En Angola, las cooperativas agropecuarias, en funcionamiento, suman un total de 1900, forman parte de ellas 251.401 miembros; de ellos,

127.580 mil son mujeres, las que son atendidas por la UNACA, el Ministerio de la Agricultura, la Asociación para el Desarrollo Rural y Ambiente (ADRA). En

el caso de Kwanza Sul son 570, para un 30% del total nacional, tienen 49.76 mil miembros, de los cuales 25.000 son mujeres (ADRA, 2011).

El Ministerio de Agricultura es la organización a través de la cual el gobierno distribuye a los campesinos insumos o inputs agrícolas, fertilizantes, semillas, tractores y herramientas de trabajo. El Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) y las Estaciones de Desarrollo Agrario (EDA), que trabajan a nivel del municipio, son instituciones que, de conjunto con los miembros de las comunidades, ayudan e impulsan a la organización, asociación de campesinos y pequeños productores, creando alianzas en función de sus afinidades comunales, culturales, locales, de producción, por tipo de cultivo, relaciones entre los socios; con el fin de ayudarse en las tareas productivas, de intercambio de experiencias y conseguir mayores volúmenes de producción.

En el plano financiero, los bancos comerciales conceden micro-crédito y/o crédito agrícola de campaña. El crédito para inversiones es solamente concedido a través del Banco de Desarrollo de Angola (BDA) y el Banco Africano de Desarrollo (BAD), en alianza con el gobierno angolano, que ya está financiando algunas cooperativas; lo que es un aspecto positivo, pero aún insuficiente para el desarrollo socioeconómico de dichas entidades.

Caracterización de la Cooperativa Aldeia Nova.

La empresa cooperativa Aldeia Nova surgió en el año 2003, formada por pequeños agricultores y sus familias, pertenecientes a esa región del Suroeste angolano, en los marcos del proyecto agroindustrial del programa Angola Invierte, dirigido a contribuir al fomento de la agricultura angolana, reducir la importación de alimentos y elevar el desarrollo económico-social del País. La creación de la cooperativa incluye varias iniciativas paralelas, tales como: la restauración y el desarrollo de

fincas familiares, el desarrollo económico local mediante el apoyo directo e indirecto de nuevos empleos, como parte de su función social.

Están afiladas a la empresa las 15 aldeas más cercanas al Valle Waku Kungo, cada una abarca de 24 a 101 naves que poseen 1000 gallinas como mínimo y 1500 como máximo, lo que resulta una producción diaria de 290 mil huevos (Informe económico Aldea Nova, 2015).

Se construyeron instalaciones de carácter social comunitario como iglesias, escuelas, clínicas (o centros médicos), carreteras, caminos vecinales, redes eléctricas, sistemas de alcantarillado y distribución del agua.

Los objetivos principales de la creación de la cooperativa Aldeia Nova son:

1. Movilizar una parte de la población de los barrios marginales, desplazados desde la capital hacia el campo.
2. Promover la reconciliación entre antiguos combatientes en ambas facciones del conflicto civil y que estos se integren a la vida productiva.
3. Fomentar el desarrollo agrícola para incrementar la producción local y nacional de alimentos para disminuir la importación de los mismos.
4. Crear nuevos empleos y contribuir al bienestar de la nación.
5. Creación de puntos de venta y surtido a tiendas existentes en el país (Popalá, Nosso Súper, Shoprite, Alimenta Angola).

En la cooperativa, se observa un aumento de la producción, en el período 2012/2015, de hortalizas, frutas, maíz y soja, huevos, pollo, leche, paralelamente a la producción de pienso para la avicultura; se producen, además, cerca de 150 mil litros de leche por día, que sirven como materia-prima para la producción de derivados lácteos, como yogures, queso, mantequilla y

helado; lo cual se abastece mediante pedidos, debido a la corta duración que tiene la leche fresca, es decir, no tiene stocks, lo que, en ocasiones, afecta el cumplimiento de los contratos y la entrega a tiempo de los productos finales.

Distribución de la tierra

Se distribuyeron 30 hectáreas de tierra por familia, de las cuales 3 fueron designadas para el autoconsumo y las ventas de excedentes en el mercado local. Las 27 hectáreas restantes fueron inicialmente designadas para la producción de alimento animal; 500 familias (83,3%) fueron provistas con facilidades, como establos y corrales para el ganado. Se cuenta un área de cultivo irrigado, cerca de 1 300 hectáreas de tierra para el cultivo de maíz y soja y se espera habilitar 10 mil hectáreas más para la producción de estos cereales en tierras ociosas.

Un componente esencial de la infraestructura física de la cooperativa son los Centros de Logística creados en cada aldea afiliada a la cooperativa. Estos centros incluyen instalaciones de insumos, mediante las cuales se manejan o administran los insumos y recursos esenciales para las unidades productivas de la cooperativa, de una forma más eficiente y racional.

Capital Humano

La empresa cuenta con un promedio de 5000 colaboradores directos, tales como: proveedores, inversionistas y otros grupos de interés, y los socios clasificados en directores generales por área, jefes de secciones, jefes de brigadas, choferes, auxiliares de limpieza, técnicos, obreros calificados y campesinos.

De los cooperativistas, que trabajan directamente en la producción, 800 son productores de huevos, 290 funcionarios. De 642 agricultores con capacidad productiva, solo 602 firmaron contratos y trabajan con la empresa, con el aporte de leche, huevos y

gallinas. Con un nivel académico bajo aún, en su mayoría, los agricultores no alcanzan el nivel medio de educación. En cuanto a la remuneración del trabajo, reciben un ingreso medio mensual de 700 a 1000 USD; lo cual es adecuado para este nivel de calificación, en comparación con el salario medio de un trabajador agrícola de la provincia, que oscila entre 450 a 500 USD.

La edad promedio de los miembros, que la integran, oscila entre los 25 y los 56 años. En los jóvenes agricultores, se aprecia que desean perfeccionar sus técnicas agrícolas y obtener información y conocimientos acerca del funcionamiento y la gestión de una empresa cooperativa. Su desempeño, en el trabajo en equipo, depende del fortalecimiento de las relaciones interpersonales y del rol que representa cada cual en las actividades.

La entidad se distingue por la participación, como ente coordinador del gobierno Angolano y mediante la colaboración internacional de especialistas extranjeros, procedentes de Israel y Brasil, ambos países con experiencia en el desarrollo del sector agrícola con altos niveles de rendimientos y competitividad internacional (Ficha de proyecto, 2015).

Entre las cuestiones que se aluden en la información revisada, se recogen los siguientes resultados, después de realizar el análisis DAFO.

Debilidades

1. El balance de funcionamiento energético de la cooperativa es insuficiente
2. Altos costos operativos
3. Escasez de mano de obra calificada
4. Distribución inadecuada de los resultados productivos
5. Debilidades en la gestión de mercadotecnia que limita la colocación

de algunos productos (huevos, hortalizas)

6. La cooperación y alianzas con otras entidades se reduce solo a la esfera comercial

7. Inadecuada relación precio-calidad respecto a los productos importados

8. Balance de tierra inadecuado

9. La desvinculación de socios, una vez concluida la amortización del valor de la tierra

Fortalezas

1. La cooperativa tiene conformada la cartera de productos a ofertar.

2. Posición geográfica privilegiada que propicia la implantación y desarrollo de sistemas agrícolas.

3. Posee infraestructuras para el procesamiento, almacenaje y distribución de los productos finales.

4. Gran cantidad de recursos naturales, minerales, tierras fértiles y la red hidrográfica abundante para el riego de los cultivos.

5. Desarrollo incipiente de elementos de balance social, cooperativo.

Oportunidades

1. La creciente demanda de productos agropecuarios

2. La existencia de organizaciones nacionales para apoyar el desarrollo del cooperativismo.

3. La existencia de Organizaciones Internacionales para el apoyo del sector cooperativo.

4. Incremento de las fuentes de financiamiento para fomentar el sector cooperativo.

5. Se ha elevado la sensibilidad política para estimular del desarrollo de este sector.

6. Colaboración internacional en los procesos educativos.

Amenazas

1. La crisis económica que afecta el desenvolvimiento del país y al sector cooperativo.

2. La pérdida de valor de la moneda nacional (kwanza) que eleva los costos en divisa.

3. Elevada importación de semillas y materias primas.

4. Competencia del sector privado.

5. Deficiencias en la legislación para el sector cooperativo.

6. Dificil acceso por las condiciones de las carreteras.

7. Insuficiente apoyo estatal al sector cooperativo.

8. La legislación limita el uso de la cultura transgénica.

9. Ausencia de un programa para combatir plagas y enfermedades de las plantaciones.

10. Insuficiente el servicio de extensión rural que pueda contribuir al progreso tecnológico.

11. Elevados costos de producción asociados a la importación de factores de producción.

12. La tasa de mecanización en el país aún es muy baja.

Los resultados de la matriz DAFO señalaron que la cooperativa está en fase de supervivencia (cuarto cuadrante) ya que las debilidades tienen una alta influencia sobre las fortalezas y oportunidades; por lo que es el

momento oportuno para aplicar una estrategia que le permita perfeccionar su sistema de gestión, aprovechando al máximo las oportunidades, y, potenciar las fortalezas.

Resumen general del diagnóstico realizado en la empresa cooperativa aldea Nova

Tomando como referencia la información obtenida de las diferentes fuentes de información, se determinaron las causas fundamentales que ocasionan la falta de integralidad en la gestión de la cooperativa agropecuaria Aldea Nova.

- Poca autonomía de gestión en la entidad.
- Deficiencias en el proceso de contratación económica.
- Falta de trabajadores especializados.
- Inestabilidad en la participación económica de los socios.
- Bajo nivel de conocimientos acerca del cooperativismo (Deficientes procesos de Educación Cooperativa).
- Falta de inversión, materias primas, de programas consistentes y coherentes de crédito.
- Casi inexistencia de sistemas de defensas de los cultivos y animales contra plagas y enfermedades.
- Débil calidad de semillas, empobrecimiento de los suelos, por la pérdida de materia orgánica.
- Deterioro de oficinas, estructuras económicas propias, sostenibles que les permitan con independencia alcanzar sus objetivos y actividades.
- Dificultad para distribuir los productos por el mal estado de las vías terciarias y secundarias hasta centros de consumo o infraestructuras de comercialización, almacenaje, conservación y expedición las producciones.

· Falta de liderazgo de los directivos.

· Falta de programas integrados de comercio rural, distribución industrial de los excedentes comercializables.

· Poca combinación de la actividad productiva y social.

· Inexistencia de políticas e instituciones que promuevan la real integración entre cooperativas.

· Aún se mantiene la visión de que la empresa cooperativa, como empresa privada, desconoce los principios y los valores del cooperativismo.

En el momento actual de crisis económico-financiero que vive el país, existen dificultades con la adquisición de materias primas, que son importadas, debido a que Angola no produce aún los inputs que se requieren. Es necesario, perfeccionar la planificación estratégica empresarial para mejorar la red de distribución de los productos finales y seguir invirtiendo en el sistema de producción, servicios sociales básicos y la transferencia de conocimiento, con el aprovechamiento de todas las potencialidades que el país ofrece.

CONCLUSIONES

El diagnóstico realizado permitió constatar que aún se debe lograr mayor integralidad en la gestión empresarial de la cooperativa aldea Nova.

Persisten dificultades en los diferentes subsistemas identificados; lo que limita la obtención de resultados superiores en el orden productivo, económico y social de esta entidad agropecuaria.

Se diseñó una propuesta de acciones sobre la base de la adecuación de los fundamentos teóricos y metodológicos, establecidos para la gestión integral de los subsistemas de la empresa cooperativa, lo cual ya evidencia resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ley de las Cooperativas» - Ley N° 23/2015 - Capítulo V do Título II del Libro II del Código Comercial, o Decreto-Ley 11 n° 115/75, de 22 de Septiembre.
- Informe Económico de la Cooperativa Aldeya Nova, año 3, No 4 (2011-2015). Documento de archivo de la empresa.
- Ficha de proyectos del Gobierno de Kwanza Sul (2015).
- Constitución de la República de Angola (2010) artículo n 92.
- Decreto 59-07 de Licencia Ambiental.
- Ley de Bases de Ambiente 05-1998 de la República de Angola.
- Ley de tierras 09-2004 de la República de Angola.
- Revisión constitucional de la República de Angola, 23-92.
- «Ley de las Cooperativas» - Ley N° 23/2015 - Capítulo V do Título II del Libro II del Código Comercial, o Decreto-Ley 11 n° 115/75, de 22 de Septiembre.

Recibido: 21 de noviembre de 2016.

Aprobado: 2 de diciembre de 2016.

Isabel José Francisco Futa. Licenciada en Economía. Alumna de la Maestría en Dirección del Centro de Estudios sobre Gerencia, Desarrollo Local y Turismo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca».

Correo electrónico: isabel.futa@estudiante.upr.edu.cu Teléf. 52465173