

**PROGRAMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS COOPERATIVAS II**

UNIDAD DIDÁCTICA I

**ANÁLISIS DE LAS ACTUALES
POLÍTICAS ECONÓMICAS**

Nombre del participante _____

Círculo de Estudio _____

Sede _____

Copyright c. Centro de Estudios y capacitación Cooperativa 1997.

Las publicaciones del Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre derechos de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, a condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción hay que formular las correspondientes solicitudes a la gerencia general del CENECOOP R. L.

ISBN

Autor: José A. Pacheco

Segunda Edición, 2005. Evaluada, analizada, corregida y Ampliada por Luis Garita Bonilla 1

José A. Pacheco

El autor es costarricense, graduado en Economía de la Diversidad de La Plata, Argentina, Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica y finalmente con una maestría en Economía para el Desarrollo de Vanderbilt University, Estados Unidos. Se desempeñó como profesor universitario, asesor de empresas privadas y consultor externo de la OIT (Organización Internacional del Trabajo), GTZ (Misión Técnica Alemana) y la CDC (Cominovelth Development Corporation). Actualmente se desempeña como experto privado en asistencia técnica y capacitación a nivel de gestión empresarial y consultor de finanzas y proyectos.

1 Luis Garita Bonilla

Miembro de la Facultad Docente del CENECOOP R.L., Doctor en Ciencias Administrativas de la universidad La Sorbona, Paris, Francia. Licenciado en Derecho y Licenciado en Ciencias Económicas de la Universidad de Costa Rica, Egresado de Doctorado en Ciencia Política Universidad de Estratiburgo, Francia. Director del Doctorado en Ciencias Administrativas de la UNED, educador y profesor, Director del Doctorado en Gobierno y Políticas Públicas de la Universidad de Costa Rica Y Profesor de la Maestría de Negocios de la UCR, Ex rector de la Universidad de Costa Rica. Coordinador de la Cátedra Rodrigo Facio y Director de la Revista Horizontes Cooperativos.

Contenidos

Presentación	4
1. Introducción	5
2. Objetivos	6
3. Estudie a partir de su experiencia	6
4. Actuales políticas económicas	11
4.1 Globalización de la Economía	11
4.1.1 Fin de la Guerra Fría y el Proteccionismo	12
4.1.2 Globalización de la Economía	13
4.2 Liberalización del Comercio.....	15
4.2.1 Organización Mundial del Comercio	15
4.2.1.1 Barreras Arancelarias	16
4.2.1.2 Barreras No Arancelarias	18
a) Subsidios y ayudas	18
b) Cuotas.....	19
c) Licencias y Permisos	21
d) Valoración Aduanera	22
e) Normas de Origen	22
f) Obstáculos técnicos y sanitarios	22
4.2.2 Bloques comerciales.....	23
4.2.2.1 ALCA	25
4.3 El Ajuste Estructural	25
4.3.1 El problema de las distorsiones	27
4.3.1.1 Control de precios privados y públicos	27
4.3.1.2 Aranceles y barreras no arancelarias	29
4.3.1.3 Control del mercado financiero	30
4.3.1.4 Presupuesto del gobierno	31
4.3.2 Principales políticas del Ajuste Estructural	33
4.3.3 Reforma del Estado	33
4.3.3.1 Modernización del Estado (reforma sectorial e institucional)	34
4.3.3.2 Privatización de empresas estatales (Desincorporación de instituciones)	35
4.3.3.3 Contratación externa	37
4.3.4 Modernización de la Estructura Productiva	39
4.3.4.1 Tecnología	40
4.3.4.2 Productividad	41
4.3.4.3 Recurso Humano	42
4.3.4.4 Información	42
4.3.4.5 Ecología	44

5. Políticas sobre análisis del entorno	44
6. Compromiso de actuación	45

PRESENTACIÓN

El Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa, CENECOOP R.L, con el apoyo del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, INFOCOOP, imparte como parte de su Programa de Educación a Distancia, el Curso de Administración de Empresas Cooperativas II. El curso ha sido diseñado y producido, pensando en la urgente necesidad de brindar a la Dirigencia Cooperativa, instrumentos adecuados para enfrentar las nuevas situaciones generadas por las profundas transformaciones ocurridas en la economía, las relaciones comerciales, así como por el avance tecnológico.

Este curso está dirigido fundamentalmente a los egresados del Curso a Distancia de Administración de Empresas Cooperativas I, que el CENECOOP R.L., ha venido impartiendo desde principio de la década de los 90 con excelentes resultados, que han demostrado la bondad de la metodología a distancia como instrumento de capacitación.

La Educación a Distancia ha pasado a ocupar un lugar muy importante en muchos países del mundo, convirtiéndose en uno de los más útiles y eficaces instrumentos de capacitación. Que tiene la particularidad de llegar hasta donde está el cooperativista, lo cual permite eliminar algunas limitaciones propias del sistema de capacitación que se ha usado tradicionalmente, tales como la realización de largos desplazamientos por parte de los participantes o tener que abandonar durante varios días sus trabajos y familias..

La presente Unidad Didáctica constituye uno de los componentes del Curso, el cual está integrado además, por otros medio y recursos, tales como: círculos de estudio, consultas telefónicas y personales al tutor y servicios de tutoría con un(a) profesor(a) especializado(a) en el tema y en el método a distancia, con experiencia en el campo cooperativo. Esta gama de recursos que ofrece la Educación a Distancia conjuntamente con el interés y la responsabilidad con que los cooperativistas asumen su capacitación, hará posible que se pueda lograr el objetivo del curso, el cual es aumentar la capacidad de los dirigentes de nuestras cooperativistas y desde luego mejorar el área de Gestión Empresarial de las cooperativas.

Para la elaboración de este trabajo, el CENECOOP R.L., contrató los servicios del especialista en Economía y Administración M.Sc. José Ángel Vargas Pacheco, quien tuvo a su cargo la dirección de producción de las unidades didácticas preparadas por los especialistas en cada materia, de los que presentamos una pequeña bibliografía. El proceso de organización y diseño estuvo bajo la supervisión de la Dirección Ejecutiva y la coordinación de Educación a Distancia.

En CENECOOP R.L., creemos que con este nuevo esfuerzo por capacitar a nuestros funcionarios cooperativistas estamos contribuyendo sustancialmente a lograr un cambio de enfoque, una apertura mental en la percepción de los problemas que plantea el estar inmersos en los procesos de reconversión, modernización y globalización que caracterizan nuestra economía; así mismo, prepararse para los procesos de reingeniería a que necesariamente debe de someterse nuestra empresa cooperativa en busca de un desarrollo humano sostenible.

Stéfano Arias Ocampo
Director Ejecutivo Coordinador

Prof. Álvaro Chaves Villalobos
Programa Educación a Distancia

1. INTRODUCCIÓN

Para muchos cooperativistas el tema de los PAE'S Programas de Ajuste Estructural-, la globalización de la economía, los tratados de libre comercio, conocidos como TLC, el del GATT, conocido así por sus siglas en inglés, que trata del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio y que hoy es la Organización Mundial del Comercio, OMC, y otros temas similares, les parecen asuntos teóricos, que solo le interesa al Gobierno o a las cámaras patronales. Pero lo cierto es que el impacto de las medidas derivadas de estos planteamientos que se han estado tomando, es innegable y todos los ciudadanos tendremos que pagar su costo, entendamos o no del asunto.

Si bien hay serios cuestionamientos a las medidas neoliberales, lo cierto es que actualmente predominan esas políticas con todos sus efectos positivos y negativos.

Para poder actuar en el entorno económico, y más aún para desarrollar nuestro propio punto de vista, en especial en defensa del cooperativismo, es de gran importancia comprender el por qué de esas medidas, la forma en que afectan y lo que se debe hacer en ese marco de referencia. El esfuerzo para estudiar la realidad nos facilita la acción como empresa y como cooperativa, como organización social y como individuos.

Estos cambios producidos en los últimos veinte años, han tenido fuertes impactos en la administración de toda organización pública o privada, empresas privadas y cooperativas. En la actualidad se requiere lograr fortalecer la viabilidad económica en un entorno o medio ambiente de gran competencia. Ya no se trata de tan solo producir eficientemente, sino de saber colocar los nuevos productos en el mercado con margen de utilidad.

La preparación y educación que se tenga permitirá comprender los cambios como verdaderas oportunidades para desarrollar y hacer crecer nuestros negocios, en vez de considerarlos como un cataclismo. Esa aceptación de una situación muy difícil, sería en buena medida, resultado de nosotros mismos por falta de preparación, tanto técnica como en cuanto a actitudes y por lo tanto la empresa cooperativa le faltaría preparación para enfrentar los retos que está planteando el entorno.

Es de especial relevancia recordar que el movimiento cooperativista está respaldado por una doctrina y por un conjunto de valores, lo que permite que la empresa cooperativa sea la institución local, regional, nacional y por que no, internacional, que permite satisfacer las necesidades del ser humano, ya sea como ahorrante, productor, trabajador o consumidor, y al mismo tiempo, con una justa retribución por el esfuerzo aportado. Es por estas razones que la cooperativa tiene un papel preponderante en mejorar el bienestar de las personas y de las sociedades.

2. OBJETIVOS

1. Analizar los cambios económicos que se están produciendo en el mundo y cómo afectan directamente a las cooperativas,
2. Identificar los efectos positivos y negativos de las nuevas políticas económicas y lo que las cooperativas podrían hacer
3. Comprender las necesidades de concentrar esfuerzos en las oportunidades estratégicas (tanto externas como internas), así como la necesidad de aplicar la planificación estratégica.

3. ESTUDIE A PARTIR DE SU EXPERIENCIA

Antes de estudiar el tema, le proponemos que piense sobre los asuntos siguientes y los conteste según su criterio. Utilice sus conocimientos, su experiencia y su sentido común. Luego, cuando haya estudiado las páginas siguientes, volverá sobre estos asuntos para modificar las respuestas con los nuevos criterios y la nueva información aprendida. Le recomendamos usar lápiz en ésta y en las demás unidades didácticas para que tenga la oportunidad de corregir con facilidad. Verá que sabe más del tema de lo que se imagina. Procedamos.

- 3.1 Hace unas pocas décadas, Taiwán, Hong Kong, Corea del Sur y Singapur (todos países asiáticos) eran países muy pobres. Pero hoy en día son modelos economía industrializadas.

¿Qué clase de acciones emprendieron? Marque su respuesta:

¿Industrializaron el país para sustituir importaciones y crear una economía cerrada?

SI NO

¿Industrializaron el país orientándolo hacia las exportaciones y abriéndose al comercio internacional?

SI NO

- 3.2 ¿Participó el Estado en ese doble proceso de industrialización y de apertura de mercado, contribuyendo a que los productores locales tuvieran financiamiento y ayuda mediante infraestructura adecuada?

SI NO

- 3.3 ¿Cómo cree que la apertura al mercado internacional favoreció la economía de esos países? Se dice que la apertura nos llenará de productos extranjeros. ¿Por qué a ellos no les ocurrió así?

¿Qué opina sobre este asunto?

Estos países tuvieron éxito, entre otras cosas, porque: (marque con una X las respuestas que considere acertadas)

Se tuvieron políticas públicas acertadas.

Se propició las alianzas de pequeñas empresas para exportar.

Se favorecieron a los grupos económicamente más fuertes, facilitándoles que no pagaran impuestos.

Se pusieron fuertes impuestos a las exportaciones.

3.4 ¿Cree que nuestro país tenga empresarios capaces de producir y competir con éxito para el mercado internacional?

SI NO

¿Cómo estamos en nuestra cooperativa para afrontar ese reto?

¿Qué sabemos de las acciones que debemos emprender en nuestra cooperativa para competir en el mercado internacional?

3.5 ¿Cuál ha sido la experiencia exportadora de Costa Rica en: café, banano, productos industrializados y no tradicionales?

3.6 ¿Cuál ha sido el comportamiento de las cooperativas a nivel mundial y en Costa Rica en cuanto a las exportaciones?

3.7 En el caso que corresponda: Conteste

¿Cómo está la cooperativa a la que usted pertenece en esta materia?

¿Por qué cree que su cooperativa no exporta?

3.8 ¿Qué entiende usted por factores de producción?

3.9 Los economistas llaman distorsiones económicas a todo aquello que afecta negativamente al precio de los factores de producción y como consecuencia no permite el uso más eficiente. Por ejemplo, un producto puede tener un precio más alto porque el precio es fijado por un monopolio público o privado. Por ejemplo, la jalea es más cara de lo que podría ser, porque el precio de la materia prima el azúcar lo fija el Estado, más alto que el precio internacional.

Para cada uno de los factores que se enumeran a continuación, señale elementos que pueden estar distorsionando el precio real.

Mano de obra

Materias primas

Electricidad

Teléfonos

Transporte capital de trabajo

Tasas de interés

3.10 Alguna o algunas de estas distorsiones pueden ser corregidas, si así fuera, ¿qué pasará al costo de producción y al precio de venta? Comenta algunas consecuencias:

3.11 ¿Cuáles de estos elementos los considera aceptables o válidos, que se fijen por el Estado, según su manera de pensar?

3.12 ¿Algunas de estas distorsiones pueden ser corregidas, y si así fuere, ¿qué pasará al costo de producción y al precio de venta? Comente algunos de los efectos:

3.13 Seguro habrá oído decir que es necesario reorganizar el Estado y privatizar servicios públicos. ¿Cuáles bienes ó servicios has oído que el Estado podría privatizar? Haga una pequeña lista.

¿Cuáles de los anteriores, podría su empresa cooperativa tomar como nuevos negocios?

3.14 La apertura al mercado mundial significa libertad de ingreso de productores de todas partes del mundo,
¿Quiénes cree usted que serán los posibles competidores de su cooperativa?

¿Con qué calidad y con qué precios vendrán a competir en nuestro (el de la cooperativa) mercado tradicional? Escriba un resumen de sus temores y esperanzas:

3.15 La política fiscal del Estado es comentada en todos los ambientes ¿Sabes en qué forma y con cuál tipo de medidas afecta el normal desempeño de su empresa cooperativa?

TIPO DE MEDIDAS

FORMA EN QUE NOS AFECTA

1. Emite bonos y sube la tasa de interés

1. Sube el costo de operación por más intereses.

2. _____

2. _____

3. _____

3. _____

4. _____

4. _____

3.16 En relación con la política fiscal del Estado, que bien sabemos es de gran importancia, ¿Sabe usted en qué forma y con cuál tipo de medidas se afecta el normal desempeño de nuestras empresas cooperativas?
Señalar cuatro tipos de medidas.

TIPO DE MEDIDAS

FORMA EN QUE NOS AFECTA

1. Emisiones de bonos y sube tasa de interés

1. Sube el costo de operación por más intereses.

2. Baja tasa de interés

2. _____

3. Aumenta el déficit fiscal

3. _____

4. _____

4. _____

4. ACTUALES POLÍTICAS ECONOMICAS

4.1 Globalización de la Economía

Se trata de un proceso lento pero continuo, que ha permitido que el comercio y los intercambios internacionales se hayan ido enlazando, fenómeno que se acelera a partir de la segunda guerra mundial, y que aun toma más velocidad con los cambios en la informática, la comunicación satelital, y los avances de la tecnología.

Con el nacimiento de numerosos organismos internacionales, después de 1945, se favorecen desde la protección de los derechos humanos, la protección de la educación y la cultura hasta los procesos comerciales internacionales. Un buen ejemplo lo constituye el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio, conocido como GATT, que se estableció a partir de 1947, y al que llegó adherirse numerosos países. En particular los países más desarrollados propiciaron la adhesión de los otros países a estos acuerdos.

Uno de los principales objetivos de esa organización era la de propiciar un proceso de liberalización del comercio internacional y por lo tanto de globalización. ¿Cabe preguntarse, por qué nuestro país y muchos otros tenían una posición reticente a adherirse a estos acuerdos? ¿Por qué hasta después de los años 80, muchos países se han empezado a asociar?

El gran poder económico de los países desarrollados causa relaciones comerciales poco equitativas con los más pobres y pequeños, por lo que limita el comercio en igualdad de condiciones. Ellos tienen la capacidad y el poder de imponer medidas económicas y reglas comerciales, tales como abrir mercados y recibir trato igual a los productores nacionales. Además saben producir grandes excedentes sobre la base de subsidios y ayudas (principalmente en la agrícola), lo que en varios casos les permite vender en los mercados internacionales a precios mucho menores que sus costos reales de producción.

Durante años esos mismos temores nos condujeron a adoptar medidas proteccionistas. La no adhesión a instituciones internacionales como el GATT, nos dio alto margen para definir las políticas comerciales con el exterior, y aún más, nos permitió politizar las relaciones comerciales, en términos de productos y países. En esta forma unilateralmente adoptamos medidas proteccionistas de dos tipos: a) Aranceles, y, b) Barreras no arancelarias: subsidios y ayudas, cuotas, licencias y permisos, valoración aduanera, normas de origen, obstáculos técnicos, normas antidumping, restricciones a las compras del sector público y otras. Luego veremos cada una de ellas. Pero los comienzos de la década de los 90 sorprenden a la humanidad con cambios muy profundos en lo económico, social y político. Es de especial relevancia el fin de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas, la caída del muro de Berlín, y que se van a reflejar en el fin de la llamada Guerra Fría entre Occidente y los países del antiguo bloque soviético. Esta nueva situación conduce a que los países capitalistas más poderosos, cambien su visión y faciliten procesos de apertura lo que influye en los más atrasados a generalizar una nueva época de disminución muy acentuada del proteccionismo.

4.1.1 Fin de la Guerra Fría y el proteccionismo

Existía una lógica correlación entre la guerra fría y medidas proteccionistas para los países. No obstante hay que recordar que ya desde los años 80 se empezó a acentuar un fuerte proceso de liberalización, entre ciertos bloques y en particular los países asiáticos desarrollaron fuertes políticas de inserción comercial mundial.

Durante la guerra fría los países aceptaban el proteccionismo como medida para salvaguardar la economía ligada al sistema capitalista con una visión nacional. Al llegar a su fin ese conflicto, cambiaron fuertemente las orientaciones de países más desarrollados y de los organismos internacionales, pues se planteó la necesidad de insertarse en el mercado internacional o bien aislarse. Se empezaron a ligar los acuerdos internacionales de ayuda con procesos de apertura y desregulación, lo que empezó a modificar profundamente el aparato de proteccionismo económico de los países como el nuestro.

Por su parte el GATT y la Organización Mundial del Comercio (OMC), propician una liberalización generalizada del comercio mundial, pero planeada de manera progresiva, lo que en principio permite una adaptación paulatina de los mercados cerrados y protegidos a mercados abiertos bajo un marco jurídico, basado en convenios internacionales, que faciliten un comercio internacional abierto en el largo plazo. Además, este marco jurídico equilibra las debilidades iniciales de los países más pobres y se supone que permitirá superar las diferencias o discrepancias en la aplicación de nuevos mecanismos jurisdiccionales para dirimir los conflictos comerciales.

Otros organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial (BM) y muchos otros regionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), han venido presionando a los gobiernos, por ejemplo, de América Latina, a promover el libre comercio a partir de premisas como las que explicaremos a continuación:

La producción y el empleo de un país pueden crecer solo si se dirige la oferta hacia mercados más grandes y ricos. Si todos se abren al comercio internacional, las oportunidades son reales. Así el libre comercio puede ser la base del desarrollo.

Las restricciones comerciales son más visibles que toda las distorsiones internas (luego explicaremos el término), por lo que son más fáciles de forzar al cambio desde el ámbito internacional.

La competencia internacional obliga a las empresas de casa y al gobierno a mejorar y ser más eficientes.

Los consumidores nacionales recibirán productos de mejor calidad, más diversificados y de mejor precio, por lo que mejorará su bienestar.

¿Quiénes están en contra de esas intenciones? Los neoliberales y los que sustentan esas premisas sostienen que solo se oponen aquellos cuyos intereses serán afectados, los cuales son grupos pequeños, con alto poder político y económico. De ahí, sostienen ellos que haya sido tan difícil asociarse a la tesis de esos organismos internacionales.

Lo cierto es que ya han pasado bastantes años desde que se impulsaron estas premisas, y han resultado parcialmente ciertas pero también han generado una buena dosis de problemas que se acumulan. De manera que las tesis ortodoxas han sufrido modificaciones, sobre todo en los países más desarrollados. Entre los problemas más serios que se acumulan están: la distribución del ingreso se ha concentrado de manera intensa. Es cierto que la apertura en muchos casos ha traído un aumento de la producción, pero al mismo tiempo un aumento de la pobreza, y, en segundo lugar, se ha producido un aumento del desempleo lo que acrecienta las crisis sociales y políticas. Un buen ejemplo se muestra en la República del Ecuador, que ha tenido seis presidentes en tres años.

¿Qué se puede ganar con el comercio internacional? A través del comercio internacional un país puede obtener más bienes con los cuales satisfacer las necesidades y deseos de su gente (como fin último de la actividad económica) que sí tratará de producirlos todos en casa. Así el comercio internacional empuja al país a combinar sus factores de producción más eficientemente, por medio de la especialización. Esto es producir aquellos bienes que son mejor producidos al usar mayores cantidades de nuestros factores abundantes y menos de los factores escasos.

Por ejemplo, nos podemos especializar en café y no en uvas, porque tenemos mayor cantidad de tierras aptas para el primero y menos para el segundo. Pero, los consumidores pueden disfrutar ambas a buen precio y con buena calidad si comerciamos entre países especializados, uno en una cosa y otra en otra. No obstante, cabe preguntarse, si hoy con la biotecnología podríamos tener los dos productos.

4.1.2 Globalización de la Economía

Los avances científicos y tecnológicos en las áreas de transportes y comunicaciones están facilitando el comercio a nivel mundial. Asimismo el nivel y la cantidad de información y del conocimiento han cambiado al mundo. En un instante podemos conocer el precio de un producto en cualquier mercado del mundo, entrar en negociaciones, enviar o recibir dinero, hacer inversiones, etc. En forma casi similar podemos transportar productos. Por lo tanto, están dadas las bases para una globalización de la economía, esto es, un mundo que opere como un mercado único sin barreras a la circulación de cualquier factor de producción.

Hagamos un pequeño análisis para ver si somos capaces de sobrevivir y progresar en un ambiente de globalización.

¿Cuál es el precio en el país de un producto o servicio que produce su empresa cooperativa?

¿Cuál es el precio de ese producto en Centroamérica? (cualquier país):

¿Cuál es el precio en el mercado mundial?

Analice la posibilidad de competir con base en los precios de su cooperativa.

Pero en realidad ¿Es posible la globalización total, un único mercado mundial? No lo creemos por lo siguiente:

Después de la segunda guerra mundial se ha formado un triple fenómeno de globalización económica. Por un lado el fortalecimiento de algunos países, como por ejemplo los llamados Grupo G7, que reúne a Estados Unidos de América, Alemania, Japón, Francia, Reino Unido, Italia.

Un segundo fenómeno lo constituye la conformación de áreas intermedias geográfica y políticas que agrupa países de una determinada región, como es el caso de MERCOSUR, el Mercado Común Centroamericano o el Caribe.

Finalmente, un tercer proceso es la formación de grandes espacios naturales y culturales, que establecen relaciones privilegiadas, tanto en lo económico como en lo político, y al mismo tiempo fortalece relaciones comerciales que naturalmente se han ido formando a lo largo de muchos años. Este último proceso ha ido conformando tres grandes bloques económicos, que son los más importantes, uno en América, otro en Europa y otro en Asia.

Comentemos brevemente esos tres bloques.

a) Un bloque en América. El TLC (Tratado de Libre Comercio), conocido también por sus siglas en inglés como NAFTA, une mediante un tratado de libre comercio, como su nombre lo indica, a Estados Unidos de América, Canadá y a la República de México. Se discute intensamente si otros países como Costa Rica o Chile, se podrían incorporar a este tratado. Lo cierto es que al empezar el nuevo milenio, lo que ha ocurrido es que ciertos países han firmado convenios específicos, como es el caso de Chile con Canadá, o de Costa Rica con Chile o con México.

También es importante tener presente el llamado ALCA (Área de Libre Comercio de las Américas), que busca establecer un área para todo el continente de América, primero con pautas muy generales, pero se supone, si llega a funcionar como se pretende, va a tener efectos cada vez más fuertes en el intercambio comercial.

b) El bloque Europa. Actualmente se conoce con el nombre de Unión Europea, que agrupa a una cantidad importante de países de ese continente, es el principal mercado común del mundo, y reúne a más de 500 millones de personas, en un proceso que supera lo comercial, pues además ha hecho avances muy significativos en lo político, en el respecto de las culturas y de integración en lo económica, como lo demuestra, que cuenta con una moneda única, conocida como el Euro.

A esa zona aspiran a incorporarse otros países, en especial algunos que en el pasado estuvieron bajo la influencia política de la antigua Unión Soviética. Muchos de esos países están dispuestos a seguir un lento procedimiento, que les permita asociarse en esta Unión.

c) En Asia. En esta región funciona la llamada Zona de Cooperación del Asia y del Pacífico, conocida como APEC (según las siglas en inglés) y la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN), a la que en un futuro podrían llegar a asociarse países como China, Australia, etc.

A estos grandes bloques se les interrelacionan otros grandes espacios económicos y políticos, como es el caso de países que como China e India, tienen gran importancia y la tendrán cada vez más. Si se piensa que 1200 millones y más de 900 millones de personas viven en estos países respectivamente, es fácil comprender el peso político y la importancia comercial que pueden llegar a tener.

Lo cierto es que cada uno de esos bloques se integran fuertemente entre sí, lo que no impide, a pesar de la competencia y de cierto grado variable de roces y antagonismos, que estos espacios económicos geográficos se esten acercando paulatinamente, y que poco a poco busquen una comercialización más intensa y más libre.

Además es cierto que dentro del marco de la Organización Mundial del Comercio (OMC), se efectúa un largo proceso de integración comercial, que consolida por un lado esos grandes bloques que antes mencionamos y por otro, contribuye a ampliar fronteras comerciales entre bloques y entre países.

La importancia de estos procesos es que cada país y cada región tienen que saber cuáles son las premisas de su situación y como deben moverse en ellas para tener éxito económico, social y cultural. Así es de gran importancia conocer cuáles son las premisas fundamentales que afectan concretamente a Costa Rica y como se pueden manejar para que nuestras empresas cooperativas tengan una buena performance económica en esta situación económica, que se acostumbra llamar globalización.

4.2 Liberalización del Comercio

4.2.1 Organización Mundial del Comercio (OMC)

Vino a sustituir el GATT (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio), a partir del 10 de enero de 1995. Es una organización mundial que busca expandir el libre comercio entre países, regiones y los bloques a que antes hicimos referencia. En la nueva visión que se le ha dado, además tiene la tarea de regular ese proceso de expansión del comercio internacional.

Los principales objetivos son:

1. Velar para que se cumplan los principios de no discriminación y transparencia en las relaciones comerciales entre los países.
2. Impulsar la reducción de los aranceles (impuestos a la importación) y la eliminación de las barreras no arancelarias (las diferentes a los aranceles: cuota, permisos de importación, sobre tasas, etc.).
3. Servir de foro para resolver las controversias comerciales entre países, y,
4. Salvaguardar las debilidades iniciales, acordando tiempos prudenciales a los países más débiles para que el proceso de liberalización del comercio se efectúe de manera paulatina (no se trata de una liberalización total o inmediata, sino del inicio de un proceso).

En el marco de las normas de la OMC / GATT, busca principalmente:

- a) Brindar acceso a mercados: En el caso de mercados cerrados se establece la obligación de definir niveles de acceso mínimo. En el caso de mercados protegidos la obligación de reducir los aranceles (en determinados porcentajes y tiempos según nivel de desarrollo del país) y sustituir las barreras no arancelarias por aranceles equivalentes. El caso de los países latinoamericanos no es de mercados cerrados, sino protegidos. Por lo tanto, al adherirse a la OMC se deberían modificar las barreras arancelarias y las no arancelarias. Esto lo veremos en los incisos 4.2.1.1 y 4.2.1.2.
- b) Reducir trato nacional discriminatorio: Para el caso de las importaciones se establece la obligación de otorgar el mismo trato que se brinda a los proveedores nacionales. Para ello deben modificarse también barreras arancelarias y no arancelarias.
- c) Fijar procedimientos de solución de controversias.

Para poner en práctica todo lo anterior, la OMC / GATT cuentan con los siguientes acuerdos que tienen el rango de tratados internacionales:

- 1) Acuerdos para regular el comercio de bienes. Contiene normas comerciales sobre agricultura, medidas sanitarias y fitosanitarias, textiles y vestidos, obstáculos técnicos al comercio, inversiones, dumping, valoración aduanera, inspección previa a la expedición, normas de origen, licencias de importación, subsidios y derechos compensatorios y salvaguardias.

- 2) Acuerdos para regular el comercio de servicios.
- 3) Acuerdos sobre derechos de propiedad intelectual relacionado con el comercio.
- 4) Procedimiento de solución de controversias.

Como resultado de adherirse a la OMC, los países miembros tienen limitaciones para definir sus propias políticas nacionales, así como para tomar medidas comerciales unilateralmente. En el fondo se entrega una parte del margen de acción económica, para recibir en contrapartida, apertura de sus productos en el mercado internacional y encontrar una instancia para resolver controversias comerciales en un foro internacional que por su peso tiene carácter obligante.

Es necesario hacer una reflexión puesto que todo este proceso de globalización trae tensiones políticas a lo interno de los países, pues las poblaciones si no reciben beneficios sociales del crecimiento económico, tienden a generar fuertes confrontaciones políticas. El caso del Ecuador es sintomático, puesto que los últimos años, desde 1996 hasta el 2000, prácticamente han tenido que cambiar de Presidente de la República.

En la reunión de la OMC, efectuada en Seattle Estados Unidos de América, llegaron miles de manifestantes de todas partes del mundo, de cada uno de los bloques que citamos antes para protestar por medidas que ha tomado este organismo, que consideran no protegen adecuadamente los sistemas de seguridad social, los salarios mínimos o cultivos de tradición ancestral en ciertas zonas del mundo.

4.2.1.1 Barreras Arancelarias

Son medidas impositivas establecidas por los gobiernos a los movimientos comerciales internacionales. Es una tarifa que puede ser ad valorem (por ejemplo 20% sobre el valor), o específica (es una cantidad de dinero por cantidad del bien tasado, por ejemplo 0.5 dólar por kilogramo). Cuando esas dos modalidades se combinan, se llama arancel compuesto.

Los aranceles altos se usan como barreras para proteger la producción nacional de la incursión extranjera de productos similares a los nuestros: por ejemplo leche en polvo, papas, cebollas, etc. Las tarifas bajas se usan para abaratar la importación, por ejemplo de insumos y maquinaria. También se usa como medio para lograr ingresos para el gobierno. En este último caso los aranceles se aplican tanto a la importación como a la exportación. Un arancel a la exportación se usa con dos fines diferentes, para propiciar las exportaciones ó como medida para aumentar el ingreso fiscal.

Tanto en el país exportador como en el país comprador, existen barreras arancelarias. En ambos casos resultan oportunidades, pero también amenazas las cuales son particulares a cada tipo de producto o servicio y por lo tanto a cada cooperativa. De ahí que no se pueda especificar en detalle las oportunidades y amenazas a cada caso, lo que sigue es proteger los productos de su cooperativa.

¿Cuáles son las medidas que están aplicando los países compradores para abrirse al mercado internacional, en el caso específico del principal producto o servicio de su empresa cooperativa?

¿Cuáles son las principales amenazas y oportunidades para su empresa cooperativa?

¿Cuáles son las medidas que aplicará nuestro país para abrirse al mercado internacional, en el caso específico del principal producto o servicio de su empresa cooperativa?

¿Cuáles son las principales amenazas y oportunidades?

4.2.1.2. Barreras No Arancelarias

a) Subsidios y ayudas

Son políticas internas elaboradas por el gobierno para fomentar el desarrollo o proteger algún sector productivo.

Consisten en medidas tales como conceder crédito a intereses por debajo del mercado, garantizar compra total y precios mínimos, eximir de impuestos, tasas preferenciales de cambio, donar insumos e incluso dinero (para que no produzca y aumente la sobre oferta). Todo esto falsea los costos y los precios, por lo que se califican como prácticas comerciales desleales.

Parte de los problemas de comercio entre Estados Unidos y la Unión Europea, se originan en el hecho de que no quieren eliminar subsidios y ayudas a la agricultura. Nuestros problemas con el banano exportado a Europa forman parte de esa situación.

Los países desarrollados las han usado para estimular el desarrollo rural con el resultado de grandes excedentes (parte de esa producción se regala como ayuda humanitaria y parte es vendido en los mercados internacionales a precios menores a los costos de producción). Es decir, que la política interna ha significado un estímulo espectacular para la producción, pero al tener subsidios, distorsiona el enfoque teórico del libre mercado y por lo tanto, distorsiona el mercado internacional.

Esta situación afecta los costos reales. Es importante recordar que esos costos de producción también se pueden distorsionar por la aceptación de condiciones miserables en las clases de trabajo, lo que hace que los costos sean artificialmente bajos, con graves perjuicios sociales para los trabajadores de los países en los que no se les protege.

Los países en desarrollo difícilmente aplican ayudas a la producción, pero sí los subsidios a las exportaciones. Estos consisten en otorgar crédito al comprador extranjero, crédito barato al productor nacional, transporte barato. En Costa Rica y otros países latinoamericanos, se han aplicado los Certificados de Abono Tributario (CAT). Consisten en regalar al exportador calificado, un determinado porcentaje sobre cada dólar USA exportado (entre 15 y 25 centavos por dólar exportado). Con ello se abarata falsamente el precio para competir en el mercado internacional. Han sido los casos de la yuca, flores, pescado, electrodomésticos, etc. Por este medio el subsidio se convierte en la ganancia del exportador, el cual vende al costo o por debajo de él.

De igual intensidad es el problema que puede causar la importación de arroz de países con producción subsidiada o bien donde las garantías sociales no existen y la mano de obra está súper explotada.

El costo de los CATS llegó a cifras enormes, que algunos sostienen, ha sido el principal factor de presión para la deuda interna. Entre 1998 y 1999, se plantearon casos en que se empleó el mecanismo de estímulo para recibir dineros, sin que realmente se estuviera aumentando la capacidad exportadora del país, lo que hizo doblemente grave la aplicación del mecanismo.

Nuestros países tienen la obligación de implementar los compromisos con la OMC/GATT. Esto significa reducir e incluso eliminar los subsidios directos a la exportación, en determinados porcentajes y tiempos, dependiendo del nivel de desarrollo. A la fecha, Costa Rica suspendió los CAT para nuevos solicitantes y para los derechos vencidos. Aún más, se estudian medidas nuevas, para evitar el impacto en el presupuesto nacional.

Analícemos....

¿Existen subsidios y ayudas al principal producto o servicio de su empresa cooperativa?

¿Cuáles son los subsidios que conoce que existen en otros países productores y que son competencia de las cooperativas?

¿Cuál será el efecto en su empresa cooperativa cuando se eliminen?

La existencia de uno o varios de los mecanismos de protección o de ayuda económica a la producción, puede representar que la empresa cooperativa quede fuera del mercado si se rompen las protecciones o se eliminan las ayudas. De ahí que sea de gran importancia, no solo conocer como funciona nuestro mercado, qué ventajas tiene, sino también, cuáles son las ventajas de los posibles competidores en otros mercados.

b) Cuotas

Existen tres clases de cuotas de importación:

1. La cuota unilateral: es una cantidad fija de importación permitida por un gobierno sin que ella haya sido negociada con los socios comerciales del exterior. Además, esta cuota puede ser global o asignada por países. En el primer caso, se fija un volumen de importación sin referencia de países (lo cual crea un caos) y en el segundo se distribuye por países y por empresarios privados. También se usan como premios a países amigos y como castigo a los demás. Para el país beneficiado tiene ventajas, principalmente el ingreso a un mercado que con anterioridad estaba cerrado. Por ejemplo, Estados Unidos ha permitido la relación de amigos con cuotas para la carne, el azúcar, los textiles, etc., y últimamente el queso (Costa Rica recibió una cuota de 1550 TM por año). Parecido han hecho Japón, Europa, etc.
2. Sistemas de cuotas negociadas: El país importador negocia con uno o varios países exportadores la división de la cuota.
3. Cuota tarifaria: A una tasa tarifaria que incluso puede ser cero, se permite el ingreso de una cantidad específica de un producto. Una cantidad adicional debe pagar un impuesto mayor. Es el caso del sistema impuesto por la Unión Europea al banano latinoamericano.

Las exportaciones también pueden ser limitadas por el gobierno mediante control de cuotas. Estas se usan para que un producto no llegue a un país poco amigo (ejemplo, las medidas unilaterales y colectivamente aplicadas a Cuba, Irak, etc.), para garantizar el consumo doméstico (ejemplo, las cuotas ocasionales de Brasil al café), o bien, para lograr estabilidad de precios y producción internacional (también las cuotas negociadas al café repartidas por países productores.)

Es decir, que el equilibrio y el cuidado que tienen que tener los gobernantes es muy delicado, puesto que un error, o una simplificación del problema puede llevar a la desaparición de empresas privadas y cooperativas, no porque estén funcionando mal, sino como resultado de cambios abruptos en el mercado que puede injustamente liquidarlas.

Analice la situación de su principal producto en términos de:

Cuotas de exportación:

Cuotas a la importación en países consumidores y el nuestro:

¿Cuáles serán las oportunidades y amenazas en caso de eliminarse?

Sí la cooperativa en la que trabaja no exporta, seleccione un sector, en que usted conozca cooperativas exportadoras, por ejemplo el sector cafetalero. ¿Cree que debe protegerse ese sector?

c) Licencias y permisos

La administración de los sistemas de cuotas normalmente se hace mediante licencias. En el país productor se crean licencias y permisos para exportar y en los receptores licencias y permisos para importar. Su resultado es que en el país exportador, ellas quedan en manos de grandes empresas, por lo que benefician a unos pocos y en el país importador son cuotas que benefician (normalmente) grandes carteles internacionales. Adicionalmente, la obtención de licencia se politiza y burocratiza, por lo que crecen los costos.

Pero, también existen licencias para importar y exportar hacia países sin cuota. Se crean licencias a las exportaciones para controlar la salida de productos escasos en el mercado nacional, para controlar el ingreso de divisas y para proveer de ingresos al fisco. En cuanto a las licencias para importar, se crean con diferentes propósitos: limitar el ingreso de productos extranjeros, controlar el egreso de divisas y generar ingresos al fisco.

Para cumplir con el requisito de acceso a los mercados, la OMC/GATT promueve eliminar las licencias y sustituirlas por un arancel equivalente. Costa Rica se comprometió a la arancelación de sus barreras no arancelarias y de ahí que se han tomado medidas como “ventanilla única”, eliminación de las licencias de importación para carne bovina, de cerdo, pollo, y subproductos, arroz, frijoles, maíz blanco, azúcar, tabaco, tejidos de yute. Como se explicó antes, pollo y leche tienen aranceles altos.

Analice la situación del principal producto de su empresa cooperativa en términos:

Del país como importador:

De los países compradores:

d) Valoración aduanera

Complejos sistemas de tarifas aduanales brindan a las autoridades la oportunidad de valorar los productos en forma arbitraria. Por lo tanto las tarifas ad valorem fácilmente pueden aumentar, actuando como barreras al comercio internacional. El efecto protector busca desanimar la importación. Por ejemplo, la importación autos usados.

El sistema tarifario adoptado por la OMC/GATT posee una nomenclatura clara y un sistema uniforme de valuación. Esto eliminará las arbitrariedades de valoración e imposición aduanal.

e) Normas de origen

Un producto puede ensamblarse en un país con varios componentes provenientes de diferentes países. Esto puede servir de argumento a otro país (importador), para rechazar o gravar la importación, bajo el argumento de que no es originario del país exportador. Esto ha sido común en los convenios bi y multilaterales. A fin de evitar tales trabas la OMC provee criterios básicos para que los países negocien y adopten reglas al respecto, buscando siempre fortalecer el libre comercio.

f) Obstáculos técnicos y sanitarios

La normalización técnica pretende garantizar que se usen los materiales y procesos más adecuados para lograr productos de alta calidad. Sin embargo, también se puede usar para proteger a la industria local dictando normas técnicas solo posible de cumplir por ellas y en esta forma se utiliza como una barrera no arancelaria.

Para resolver esta situación la OMC/GATT cuenta con dos documentos jurídicos llamado uno, Código de Estándares, el cual se aplica a procesos y métodos de producción, etiquetado, embalaje, símbolos de productos, etc. El otro se llama Acuerdo sobre Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (AMSF) el cual norma la calidad en términos de salud y seguridad para toda clase de ser viviente. El AMSF se utilizó como base para negociar acuerdos como el NAFTA y el TLC entre Costa Rica y México.

Estudie la situación actual de un producto importante del país.

¿Cuáles son las oportunidades y amenazas al eliminar los obstáculos?

En vista de que el entorno internacional es comercialmente muy competitivo, los conocimientos y su aplicación han permitido mejorar la administración de las organizaciones y el desarrollo de algunas técnicas que fortalecen elementos de la gestión.

Esta situación ha llevado al desarrollo de normas y procedimientos que buscan generalizar estándares y técnicas administrativas. Muchas de estas normas son difundidas o evaluadas por diversas organizaciones o instituciones, que fijan reglas y controlan su aplicación y buscan su difusión en los mercados internacionales.

Debido a que son muchas las organizaciones existentes, como ilustración se muestran a continuación algunas de las más importantes.

CIE:	Comisión Internacional Electrónica
OIML:	Organización Internacional de Metrología Legal
OMC/GATT:	Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio (ó Código de Estándares)
AMSF:	Acuerdo sobre medidas Sanitarias y Fitosanitarias
CODEES ALIMENTARIUS:	(Regula inocuidad alimentos; aditivos, residuos, higiene, etiquetado, método de análisis, etc.)

4.2.2 Bloques Comerciales que tienen un impacto directo en nuestra economía

Como se comentó antes, en el proceso de globalización se tiende a fortalecer la tendencia hacia la creación y consolidación de grandes y pequeños bloques de libre comercio en todas las regiones del mundo. Algunos de los bloques pequeños o medianos se han mostrado muy activos y efectivos y han dado respuesta a necesidades comerciales de regiones más limitadas o pequeñas, como son por ejemplo, el Mercado Común en América Central, el CARICOM, el Pacto Andino y de creciente importancia el MERCOSUR en el Sur de la América Latina. En este bloque se pasó de un poco de más de 1000 millones de dólares de intercambio, a más de 40 mil millones, y continúa creciendo el intercambio entre los miembros del MERCOSUR.

A pesar de que no podemos desconocer el impacto que tiene en nuestro país la Unión Europea, el mismo Estados Unidos de Norteamérica, o las organizaciones de comercio de Asia, por nuestra ubicación geográfica y los flujos de influencia política que afectan a nuestro país, tienen un grado cada vez mayor de importancia los efectos que se reciben del NAFTA, del ALCA, de los TLC.

Es importante resaltar que de las primeras evaluaciones del TLC con México, el resultado marca una creciente presencia del capital mexicano en nuestro país, pero muy poco capital costarricense está incursionando en el mercado mexicano. Este desbalance podría llegar a tener efectos negativos, que sería conveniente analizar y corregir. También está el gran tema del TLC con Estados Unidos de América que se ha discutido y que probablemente tendrá un gran impacto en la región y en Costa Rica.

¿En términos generales, conoce usted cuál es la situación de los productos costarricenses en el mercado mexicano, bajo el TLC con México?

¿Cuál es la situación comercial del principal producto de su empresa cooperativa bajo los lineamientos de los TLC?

¿Cuál considera usted que es la situación de las cooperativas en el uso y aplicación de los TLC?

4.2.2.1. ALCA

La cumbre de las Américas (reunión de presidentes del Hemisferio Occidental) en diciembre de 1994, acordó que para el año 2005 las tres Américas serán un área de Libre Comercio. Esto está acompañado de planes concretos. Así para febrero de 1996 deberán haber estado definidas las reglas para participar en este bloque. Lo más probable es que Costa Rica tenga que tomar medias como las siguientes:

- i. Actualmente el rango arancelario tiene un techo de 20% y un piso (rango inferior) de 5%. Esto no es suficiente y lo más probable es que ello tenga que reducirse a 15 o 0% respectivamente.
- ii. Eliminar barreras no arancelarias.
- iii. Reestructurar al Estado, definiendo aquellas áreas que podrían privatizarse.
- iv. Estabilizar la situación fiscal en el área del gasto, reestructurando al Estado y en la de los ingresos, creando impuestos que graven el consumo y la riqueza, evitando efectos negativos en la producción (competitividad externa) y en la atracción de la inversión extranjera, etc.

4.3 El Ajuste Estructural en las Cooperativas

Comencemos por entender la necesidad (o no necesidad) de ajustar nuestra estructura económica a las exigencias de un libre comercio. Partamos del sencillo hecho de que el desarrollo de una cooperativa depende de dos cosas.

La cantidad disponible de factores de producción (trabajo, tierra, capacidad empresarial y capital). Teóricamente a mayor cantidad mayores posibilidades de producción, y,

El uso que el factor humano le dé a esos factores de producción. Teóricamente a mejor uso (eficiencia) mayor será la capacidad de producción (productividad) y mejor la calidad.

En realidad no importa tanto la cantidad disponible de factores de producción como la actitud humana para el uso que hagamos de ellos. En efecto, si nos proponemos aumentar la producción de cada uno de ellos (producir más y mejor por hora de trabajo, producir más y mejor oportunidad de tierra cultivada, producir más y mejor por hora dirección, producir más y mejor por dinero invertido), aumentaremos la eficiencia y por lo tanto la productividad y la calidad con la misma cantidad de factores.

Esto resulta fácil decirlo, pero otra cosa es llevarlo a la práctica. En efecto a lo largo del tiempo se han acumulado formas equivocadas de usar los factores, costumbres de hacer mal las cosas, vicios, etc., todo lo cual constituye barreras para aumentar la producción de cada uno de ellos. Esos obstáculos en economía se llaman distorsiones.

Existe una presión del mercado internacional, que influye a su vez en el mercado nacional. Esto lleva a un aumento de la competitividad, lo que nos lleva a plantearnos la pregunta de si realmente existe o no la necesidad de ajustar la estructura económica de las empresas privadas y cooperativas a las exigencias del libre comercio.

Si se parte del hecho de que el desarrollo de una empresa cooperativa depende de muchos factores, es oportuno estudiar algunos de ellos, que se pueden considerar básicos para evaluar cuan importante y urgente es el ajuste estructural.

Además de las distorsiones e ineficiencias propias de la empresa, a ella se agregan otras de carácter nacional o internacional, creadas por la acción de monopolios o distorsiones de grupos de presión que logran que el Estado dicte medidas en su favor. Estas situaciones hacen que muchas distorsiones adquieran carácter legal, lo que muchas veces impide el uso adecuado de los factores de producción.

- ¿Cuánto dinero está invertido en la cooperativa?
Puede usted ayudarse con informe contable de la empresa

- ¿Cuántas unidades producen al año?

- ¿Cuál es la productividad por millar de unidades monetarias invertidas?

NOTA: Divida el dato de la pregunta primera entre el dato de la segunda

- ¿En cuanto podrías aumentar la productividad del dinero invertido?
Ayúdese con el gerente de producción para contestar

Si no se puede aumentar la productividad ¿Cuáles son las causas?

En la actualidad se acepta la idea de que un buen mecanismo para participar en el mercado internacional, es eliminando la mayor parte de las distorsiones y ello redundará en mayor eficiencia económica y por lo tanto, la competitividad de la organización será mayor. Los teóricos piensan que en algún momento este proceso posibilitará y mejorará el crecimiento económico y el bienestar de los asociados.

No obstante hay que tener presente, que muchos grupos radicales en la defensa del mercado como único factor que regule la economía, puede producir tantas distorsiones sociales, como por ejemplo, llegar a considerar que el salario mínimo es una distorsión y por lo tanto debe desaparecer, o la ayuda al sistema educativo, o a los sistemas de seguridad social. Es decir, que la búsqueda de la eficiencia, muy deseable, no puede llevarse como valor por sustituir el bienestar y la solidaridad.

Es decir, que la economía como toda ciencia social también esta inmersa en la discusión de valores y el análisis de posiciones de ideas que permitan la eficiencia económica, pero también el bienestar en la sociedad.

La búsqueda y la implantación de medidas para aumentar la productividad de cada uno de los factores de producción, se conoce como Ajuste Estructural. Es ajuste porque el propósito es eliminar o disminuir los obstáculos y entramientos que impiden el uso adecuado de los factores de producción. Y es estructural en cuanto aplica paquetes de medidas por sectores estructurales. Bueno y ¿Cuáles son esos sectores estructurales que producen ineficiencia de la economía? Veamos:

1. Estructura productiva: en forma genérica la componen los sectores agropecuarios, industrial, comercial y empresas estatales.
2. Estructura financiera: la componen Banco Central, bancos del Estado, bolsas de valores, cooperativas de ahorro y crédito, financieras privadas, etc.
3. Estructura gubernamental: sector institucional

4.3.1 El problema de las distorsiones

A manera de ejemplo veamos algunas de las principales:

4.3.1.1 El control de precios privados y públicos

La tesis en boga, la de los neoliberales dice así: Estas medidas las impone el Estado y responde a la presión de algún grupo en particular. Estos buscan beneficiarse, aún cuando provoquen ineficiencias en el uso de los factores de producción, precios más altos para el consumidor y serias dificultades para producir con calidad y precio para competir en el mercado internacional. Nuestro país aún aplica este tipo de normas, pero poco a poco tendrá que eliminarlas. Veamos algunos precios controlados:

Precios subsidiados al productor: Por ejemplo, precios nacionales mayores a los internacionales para el arroz, el azúcar y la leche. También operan al revés los casos de precios nacionales menores para insumos como fertilizantes, materias primas, equipo, etc.

Precios subsidios al consumidor: precios nacionales menores a los internacionales para el café, carne.

Salarios mínimos y cargas por seguridad social sin relación a productividad.

¿Cuál es el nivel de protección o desprotección de su empresa cooperativa en términos de precios controlados?

¿Cómo piensa que será en el próximo futuro la posibilidad para las cooperativas, al competir en un ambiente de apertura comercial?

Precios De los servicios de las Empresas del Estado:

Los teóricos dicen que las empresas del Estado trasladan sus incrementos en costos a los precios. Periódicamente notamos que el precio de la electricidad, telecomunicaciones, agua, etc, aumenta sin que nosotros los consumidores, podamos buscar otro vendedor del servicio. Además, cualquier pérdida de ellas se suma al déficit fiscal del gobierno, por lo que difícilmente quiebran.

Esta afirmación no siempre corresponde a la realidad, puesto que en el caso de Costa Rica, el ICE, RECOPE, A y A, o bien, le han trasladado fondos al Estado central, o bien, cumplen adecuadamente la función de suplir servicios esenciales como el agua. En algunos otros países de América Latina, cuando se han privatizado algunos servicios, no solo se deja de aportar al financiamiento de la acción social del Estado, o a disminuir el déficit fiscal, sino que también ha habido alzas claras en los precios.

¿Cree que empresas con esta clase de protección, se preocupen por no perder al igual que lo hace su empresa cooperativa?

SI

NO

¿Será beneficiosa para la economía del país, la existencia de empresas que aumentan el déficit fiscal?

¿Los precios de los servicios de estas empresas estatales reflejan un uso racional de los factores de producción?

Frente a la presión que conlleva el mercado internacional y la competencia que la globalización ha traído, se ha aplicado diferentes estrategias. En unos casos se ha buscado la privatización, que consiste en vender al sector privado o bien buscar alianzas que favorezcan una mejor inserción en el mercado.

En otros casos se ha buscado mejorar la organización de empresas públicas, o bien, se ha cooperativizado algunas empresas. Veamos su opinión.

¿Cree que alianzas con empresas privadas o la privatización ayude a la racionalización?

¿Podría su empresa cooperativa participar de este tipo de alianzas? Recuerde los casos de las cooperativas de electricidad rural.

4.3.1.2 Aranceles y barreras No Arancelarias

Son también medidas aplicadas por el Estado, para proteger nuestra estructura productiva aunque no necesariamente al consumidor, según los convenios con la OMC poco a poco debemos eliminarlos. Veamos un poco el tema:

Aranceles: bajas tarifas a la importación de maquinaria e insumos para abaratar costos, altas tarifas a la importación de productos similares, para evitar el ingreso de productos más baratos y la mayoría de mejor calidad.

Barreras No Arancelarias: cuotas (límites a las importaciones de uno o varios productos desde un determinado país o región de todo el mundo). Subsidios y ayudas del Estado (los Certificados de Abono Tributario (CAT) son premios al exportador, principalmente de productos no tradicionales), Licencias y Permisos, etc.

Al operar en un ambiente protegido, la industria no se ve forzada a mejorar, a innovar, a ser más eficiente en el uso de los factores de producción, a lograr calidad y precio de nivel internacional. Así los consumidores pagan más por menor calidad, Ejemplos, observen el zinc de las casas antes de los 60 y los que se ponen ahora; igual pueden hacer con el alambre de púas, las palas, etc.

¿Cree que esta situación ayude al crecimiento económico del país?

¿Es su empresa cooperativa una de las protegidas?

SI

NO

En caso afirmativo ¿Cómo podrían defenderse de la desprotección y la competencia?

No obstante lo dicho, es importante tener presente que el mayor riesgo en un mercado como el nuestro, lo constituyen los monopolios privados, o grandes empresas externas que por su volumen y capacidad, en los mercados pequeños, son verdaderos monopolios, que si bien están regulados en otros mercados para garantizar la competencia como ocurre en Europa o en los Estados Unidos de América, en países como Costa Rica pueden actuar como monopolios sin control. Este factor muchas veces no se estudia suficientemente por nuestros gobernantes, que aplican fórmulas óptimas o adecuadas para los países más desarrollados. Así que en nuestro país el equilibrio es esencial.

4.3.1.3 Control del mercado financiero

El Banco Central fija la tasa de interés, determina la cantidad de dinero en circulación, regula el precio y la asignación de divisas (licencias), registra el ingreso y la salida de capital extranjero, etc. Estas actividades en unos casos ayuda al uso eficiente de los factores de producción, pero en otros produce lo contrario, las distorsiones.

Si usted tuviera 100 millones en efectivo y se le presentan las siguientes oportunidades de inversión ¿Cuál escogería?

- Colocar en bonos del gobierno, ganando un interés del 30% anual
- Comprar apartamentos de alquiler, ganando 30% anual
- Montar una empresa para exportar, ganando 20% anual

Si escogió la primera, eso significa que su dinero es atraído por la tasa de interés. Analice si eso es una distorsión y que efectos traerá al desarrollo económico del país.

Los Bancos Estatales pueden estar técnicamente quebrados y sin embargo, nada sucede y continúan por años operando mal. Todo el costo de la mala operación se carga al precio, en este caso a la tasa de intermediación financiera (diferencia entre la tasa de interés pasiva, la que pagan a los depositantes y a la activa, la que pagan los usuarios), lo cual encarece el precio del dinero que prestan. En casos de pérdidas extremas, sencillamente se pasan al déficit fiscal, como el caso del Banco Anglo de Costa Rica.

No obstante, hay que tener presente que el sector financiero es de importancia tan grande que usualmente los países no dejan que los bancos, principalmente los públicos, quiebren. Esto es criticado por los teóricos, por lo cierto es que Japón Estados Unidos, México, lo han hecho así. Solo en México, en 1999, se aprobaron 60.000 millones de dólares para absorber la crisis de los bancos, sufrida unos años antes. De manera que el planteamiento teórico no se aplica, salvo

como excepción. Es posible que eso represente una distorsión y que en el caso nuestro, ejerce una presión, pues aunque no se acepte así, en el fondo, en los países más ricos, se ha subsidiado el sector financiero, lo que hace aparecer a nuestros bancos con presiones aún mayores.

Todo este ambiente protegido hace poco necesario innovar, mejorar ser más eficiente, lograr calidad y precios de nivel internacional. Por otra parte, si no permite operar en iguales condiciones al capital privado y al extranjero, la competencia se anula.

Dado que el control del mercado financiero se ha prestado a tantos tipos de distorsiones, los organismos financieros internacionales (BM, FMI), están obligando a nuestros países a aplicar Programas de Reformas Financieras. Una gran ventaja son las cuentas corrientes, imagine lo que significaría para su cooperativa que la gente deposite a la vista, por el cual no se paga interés alguno. Además, vende las chequeras a unos precios tal que cubra todos los gastos administrativos.

¿Qué haría si se presenta la oportunidad?

4.3.1.4 Presupuesto del Gobierno

Las finanzas del Estado un año sí y otro también muestran déficit. Antes recurríamos a las donaciones de países amigos (ya no quieren hacerlo), al endeudamiento externo (cada vez son menos los financistas arriesgados), a la deuda interna (ya rebasamos el límite, por lo que piden mayores tasas de interés) y lo peor de todo a la emisión inorgánica de dinero (sin respaldo de una mayor producción). En la actualidad estas alternativas ya no son viables.

La lógica recomienda que el nivel de los gastos corrientes sea igual al de los ingresos corrientes y que ambos crezcan cada año en igual proporción al crecimiento del PIB (Producto Interno Bruto). En nuestros países no pasa esto y la tendencia más bien es a un crecimiento del déficit fiscal cada vez mayor al crecimiento del PIB. Esto significa enfrentar amenazas del siguiente tipo:

Inflación: suben los precios de los bienes y servicios estatales (gasolina, electricidad, agua, muelles, comunicaciones, etc.) y los impuestos, por lo que todo tiende a costar más.

Tasa de Interés: para atraer recursos el gobierno emite bonos, los cuales son vendibles si ganan más. Para ello sube la tasa de interés y esto incrementa la inflación.

Crédito: El gobierno impone a los bancos topes a las carteras de crédito y encajes legales, etc., con lo que reduce el circulante y el crédito a los sectores productivos.

Reserva Monetaria: los pagos de deuda externa afectan la reserva monetaria. Si a ello agregamos la inflación y la importación superior a la exportación, el efecto negativo será sobre el tipo de cambio.

Inversiones en infraestructura: Al incrementar los gastos corrientes cada vez existirá más limitaciones para mejorar y hacer carreteras, muelles, aeropuertos, etc. A esta dificultad debe agregarse el arte en la concesión de obras públicas, de donde resultan las calidades de todos conocidas.

Gasto social, es de esperar fuertes reducciones en los gastos de salud, educación, seguridad, lucha contra la pobreza, etc.

Ante tales amenazas de desastre nacional, el Estado tiende a atender el problema en dos frentes:

- a) Ingresos: mejorar la recaudación y administración de los impuestos
- b) Gastos: la reforma del Estado y la privatización de actividades, que por su naturaleza no deberían estar en manos políticas, o que por razones ideológicas se deseen trasladar al sector privado.

¿En qué forma afecta un aumento de impuestos a nuestra empresa cooperativa? Piense en impuestos de ventas, de la renta, territorial, a los activos, a las importaciones de maquinaria y equipo, etc. Explique brevemente sus opiniones:

¿Con qué paga el Estado la deuda externa? Analice su respuesta desde el punto de vista del efecto en su empresa cooperativa.

Al subir el Banco la tasa de interés, qué le pasa a:

Nuestros costos de producción: _____

A los precios: _____

A nuestra ganancia: _____

A la capacidad de competir con éxito en el mercado: _____

¿En qué forma se ve afectada nuestra empresa cooperativa cuando se devalúa nuestra moneda?

Ante las anteriores medidas del Estado ¿Qué podemos hacer?

4.3.2 Principales Políticas del Ajuste Estructural

Las políticas de ajuste estructural son medidas cuyo propósito es reducir y eliminar las distorsiones que se generan desde el sector público, para que en una segunda ronda las empresas hagan sus propios ajustes. En esta materia hay una fuerte connotación ideológica, que es importante tener presente, porque si bien cada quien puede, respetando los principios democráticos del cooperativismo, creer en su posición, lo cierto es que muchas veces la práctica ha demostrado que lo que se plantea teóricamente sobre apertura, tiene tantas distorsiones que no se pueden aceptar como verdades únicas. El ajuste usualmente en los últimos años, se ha planteado en las siguientes áreas:

- 1) Sector Agrícola: Las medidas del ajuste se refieren a precios (insumos y productos), ampliar mercado, infraestructura.
- 2) Sector Industrial: Los temas son precios, eliminación de proteccionismo y monopolio, ampliar el mercado.
- 3) Sector Comercial: Los temas son eliminar barreras no arancelarias e imponer un bajo arancel en el ámbito de las importaciones; eliminar las restricciones a las exportaciones y modificar los incentivos.
- 4) Sector Financiero: Los temas del ajuste son reestructurar el sistema bancario, eliminar los controles de capital, permitir bancos extranjeros, ajustar las tasas de intermediación financiera, liberar los depósitos en cuenta corriente.
- 5) Sector Gobierno: es otra área de gran atención para los organismos internacionales. Ellos enfocan tres sectores prio-ritarios:
 - a) Sector Institucional: los temas del ajuste son reforma del Estado, financiamiento por medio del Banco Central (lo que produce inflación), venta interna de bonos (lo que produce menos créditos para la producción y eleva las tasas de interés), precios de los servicios estatales (que esconden subsidios o en caso contrario impuestos), reducción de los gastos en educación y salud, programas para mitigar el costo del ajuste a los pobres, ley de concesión de obras públicas.
 - b) Política Fiscal: los temas son reformas tributarias (evitar la evasión de impuestos, los efectos negativos en nuestra competitividad externa, concentrar los impuestos en el consumo y en la acumulación de riqueza) y administración de las rentas gubernamentales (otra vez reforma del Estado)
 - c) Políticas de Precios: los temas que subsidian al consumidor, los precios de sustentación elevados al productor, los precios a los factores de producción en relación a su escasez relativa.

4.3.3 Reforma del Estado

Los programas de ajuste estructural exigen cambios profundos en el aparato estatal, para hacerlo más eficiente y competitivo. Se requiere un Estado que facilite el desarrollo económico, no que los ejecute. Se necesita un Estado menos presente en las actividades que son competitivas. Se necesita un Estado menos presente en las actividades que son competencia de los sectores productivos.

Lo que muchas veces se olvida es el papel esencial del Estado, para ofrecer un marco de capacidad en el servicio, de ofrecer condiciones para la acción del sector privado y cooperativo. En nuestros países los términos de la reforma han olvidado la necesidad de ser eficientes en la lucha contra la pobreza, en ofrecer seguridad y respaldo a los sectores productivos y en eliminar las fuertes distorsiones sociales que conlleva una acumulación excesiva de la riqueza en pocas manos. Algunos países han caído en la paradoja de crecer hasta un 7 u 8 % en su producto, y al mismo tiempo decrecer en todos los índices de bienestar social y del empleo.

La idea principal de lo que se ha hecho hasta la fecha, para resumirlo en pocas palabras, es que el déficit fiscal representa un obstáculo al desarrollo y a las posibilidades de mejorar la calidad de vida (bienestar) del ciudadano. Por lo tanto, es necesario reducir el déficit fiscal en el corto plazo, mediante un programa de transformación, (reforma o modernización) del Estado. Este programa tiene varios componentes, a saber: reforma sectorial e institucional, desincorporación de instituciones y contratación externa, reforma del régimen de empleo y servicio civil, reforma nacional y generación de empleo y reformas del sistema de presupuesto y contabilidad. Veamos las tres primeras.

4.3.3.1 Modernización del Estado (Reforma Sectorial e Institucional)

Significa reflexionar sobre la misión que se ha asignado hasta el momento a un sector o institución estatal, para establecer si debe ser retomada o no. En caso afirmativo, la misión se redefine con el fin de aumentar la eficiencia, mejorar los servicios que debe prestar y reducir el déficit fiscal. En el último caso, la institución debe desaparecer o incorporarse a otra.

Entre los sectores e instituciones considerados como prioritarios para su reforma y modernización están:

- Sector Agropecuario (Ministerio de Agricultura, Consejo Nacional de Producción, Instituto de Desarrollo Agrario, Fábrica Nacional de Licores, etc.)

- Sector financiero (Bancos y leyes sobre instituciones financieras privadas)
- Sector económico (Ministerio Industria y Comercio, Ciencia y Tecnología, etc.)
- Sector externo (Ministerio de Relaciones Exteriores, de Comercio Exterior, etc.)
- Sector transporte (Ministerio de Transportes, instituciones de ferrocarriles, puertos, aeropuertos, transporte público, etc.)
- Sector social (Ministerio de Trabajo, Instituto Mixto de Ayuda Social, Banco Hipotecario de la Vivienda, etc.)
- Sector salud (Ministerio de Salud, Seguro Social, hospitales)
- Sector educación (Ministerio de Educación, INA y leyes sobre educación privada, etc.)

Al redefinir una misión puede concluirse que ella no debe estar en manos del Estado, por lo que queda un espacio vacío. La intención, aparte de reducir el déficit fiscal, es que el sector privado asuma parte o la totalidad de la función. Es un acto de regresar tareas al sector empresarial, para que ellos ofrezcan a la sociedad bienes y servicios mejores en precio y calidad.

El movimiento cooperativo podría estar frente a grandes oportunidades, ya que se ha dicho que el Estado podría estar interesado en trasladar prioritariamente esas funciones a sociedades anónimas laborales (S.A.L.), cooperativas, empresas privadas de trabajadores, joint ventures de inversionistas nacionales e internacionales y otros por el estilo. En la práctica de los últimos años, pese a unas pocas experiencias positivas, estas posibilidades no se han explotado fuertemente, de ahí la importancia de tener una posición clara al respecto.

Analize los sectores con los cuales tiene una alguna relación su empresa cooperativa

Sector y tipo de relación:

¿Cuáles Instituciones podrían desaparecer o reducirse con la reforma del Estado, en los sectores anotados?

Haga una lista de actividades productivas (bienes o servicios) de la anterior lista de instituciones. SU LISTA

¿Cuál o cuáles de esas actividades productivas podría asumir su empresa cooperativa?

De conformidad con los planteamientos que se han discutido por los gobernantes y los organismos internacionales, así como en el medio político en general, se dice que las instituciones y empresas prioritarias para aplicarles este proceso se tienen a las siguientes:

- CORBANA (Corporación Bananera Nacional)
- ICAFE (Instituto del Café)
- ONS (Oficina Nacional de Semillas)
- LAICA (Liga Agrícola e Industrial de la Caña)
- IN (Imprenta Nacional)
- DINADECO (Dirección Nacional de Desarrollo Comunal)
- CORTEL (Consejo Nacional de Radio y Telefonía)
- SINART (Sistema Nacional de Radio y Televisión)
- IFAM (Instituto de Fomento y Asesoría Municipal)
- ECR (Editorial Costa Rica)
- CONICIT (Consejo Nacional de Investigación, Ciencia y Tecnología)
- INFOCOOP (Instituto de Fomento Cooperativo)
- Otros: ICE, INS, FANAL

Varias de estas instituciones y empresas tienen fortalezas suficientes para operar y funcionar exitosamente en el mercado, Pero, otras deberán pensar en realizar alianzas estratégicas, en conseguir socios y clientes a fin de sobrevivir.

Tanto en el caso de instituciones fuertes como débiles, la desincorporación les elimina el apoyo estatal. Ahora tienen que operar cubriendo sus costos, por lo que sus precios serán los reales, los de mercado. Esta es una situación interesante, ya que crea la posibilidad de competir con ellas, en igualdad de condiciones; establecer alianzas o crear otros tipos de negocios conjuntos.

Analice las instituciones o empresas estatales que han sido o serán desincorporadas y con las cuales podría competir su empresa cooperativa

Anote dos instituciones o empresas y sus productos:

¿Por cuáles razones podría usted competir?

En la lista de organismos que se espera desincorporar, se cita al INFOCOOP (Instituto de Fomento Cooperativo), que opina usted, ¿Está de acuerdo o no y por que?

4.3.3.3 Contratación Externa

La reingeniería administrativa enfatiza la necesidad de tener organizaciones sencillas, casi planas, en donde importe lo prioritario y sustantivo. Por lo tanto, hay que quitarle, permítase el término, grasa. Esto significa trasladar al sector privado (externo a la institución) todos aquellos servicios y procesos productivos, que ellos pueden realizar más eficientemente. Este traslado se hace por medio de contratos de servicios.

Las principales recomendaciones de la reingeniería son:

Transfiera al exterior las operaciones que exigen intensa mano de obra, con base en piezas de trabajo.

Contrate externamente tareas de la administración intermedia y alta, con base en unidades de trabajo.

Contrate servicios y productos con personal que pueda estar unido a la empresa por medios electrónicos, incluso terminales portátiles, teléfonos celulares, beepers, etc.

Transfiera al exterior tareas que ahorran espacio físico costoso, transporte, comedor, etc.

Traslade inventarios al proveedor, deje que ellos lo almacenen y envíe cuando se necesita.

Contrate actividades con personas experimentadas, motivadas e inteligentes (si contrata aprendices o tontos, lo volverán loco).

Entre las áreas consideradas para la contratación externa, sin ser conclusiva la lista, están:

Servicios profesionales: de auditoría, diseños arquitectónicos, ingenierías (obras de infraestructura, procesos productivos, mantenimiento de plantas, etc.), topografía, informática (digitación, venta y mantenimiento de hardware y software, comunicación electrónica, etc.), economía, finanzas, medicina, leyes, etc.

Servicios generales: limpieza y aseo, seguridad y vigilancia, mantenimiento y reparación, transporte, imprenta, lavandería, etc

¿Qué opinión le merecen los planteamientos de reingeniería hechos en Costa Rica?

EJERCICIOS

Buena parte de los servicios estatales pueden ser trasladados a los mismos trabajadores actuales o a cooperativas por medio de la creación de empresas de servicios.

Planes que se han presentado al respecto están en la cooperativización de algunos servicios como transporte de empleados, servicio secretarial, mantenimiento y reparación de edificios, mantenimiento y reparación de vehículos, recolecta y procesamiento de basura, comercialización de electricidad, agua, teléfonos, salud, educación, etc.

El Estado mismo se beneficiará, pues podrá con el tiempo escoger quien o quienes le prestan el mejor servicio en condiciones de oportunidad, calidad y precios, abaratándose el costo de mantenimiento estatal y fortaleciéndose el sector productivo privado. Todo esto podría significar una interesante oportunidad en el futuro para nuestras empresas cooperativas.

¿Cree que su empresa cooperativa está preparada para aprovechar oportunidades que ofrezcan la privatización de servicios del sector público?

¿Estaría su empresa cooperativa interesada en participar en la prestación de servicios que el Estado trasladara a sectores productivos privados?

¿Podemos considerar la Reforma del Estado como una oportunidad favorable a nuestros intereses empresariales?

¿Cuáles son las oportunidades que tiene nuestra empresa cooperativa para aprovechar los programas de ajuste estructural? Elabore una lista por áreas, explicando el por qué en cada caso. A manera de ejemplo: clínicas de salud en alianza con el seguro social dada la pobre calidad del servicio actual y el descontento de la comunidad.

De esas oportunidades ¿Qué planes están haciendo?

¿Qué áreas nuevas del mercado nacional o internacional, o bien, de las que actualmente cubre el Estado podría desarrollar la cooperativa de su interés?

4.3.4 Modernización de la Estructura Productiva

Es otra medida más del paquete que conforma el programa de Ajuste Estructural, pero en este caso en manos del sector privado. Ya comentamos que existen costumbres, hábitos e incluso una cultura organizacional, que nos lleva a usar en forma ineficiente los factores de producción. Como resultado de esas barreras logramos producir menos por hora hombre, hora máquina, unidad de tierra y unidad de dinero invertido. Es decir, nos hemos “acostumbrado” a ser poco eficientes, lo cual nos hace fácil presa de las empresas que lleguen a competir en nuestro mercado tradicional.

Ya estemos en el sector industrial, agropecuario o de servicios, no vamos a escaparnos de la competencia. El libre comercio traerá hoy o mañana productos de mejor precio y calidad que los nuestros, por lo que debemos preparar toda la empresa (tal como si fuera una persona) a entrar en batalla. Uno de los primeros instrumentos que debemos utilizar es la modernización de la estructura productiva, también llamada reconversión.

La reconversión, ya sea agropecuaria o industrial, no se refiere exclusivamente a lo técnico, sino también a otros componentes que afectan la producción. Por lo tanto, la reconversión debemos entenderla en los siguientes temas: tecnología, productividad, recurso humano, información, ecología, etc.

4.3.4.1 Tecnología

Todos los procesos productivos de una empresa cooperativa requieren dos tipos de tecnología: la tecnología dura que incluye máquinas y equipos, infraestructura de apoyo (edificios, caminos, electricidad, agua, instrumentos para comunicación, etc.) y la tecnología suave que abarca conocimientos (know how), procedimientos y métodos de producción, sistemas administrativos de gestión (reingeniería, servicio al cliente) etc. Si queremos sobrevivir y lo más importante, ganar dinero y crecer, resulta necesario modernizarnos en tecnología, por lo menos la básica. Esta deberá ser aquella que nos ayude ahorrar en costos, ahorrar en tiempo, en servir mejor al cliente, etc.

Un director actual no tiene excusas para estar desactualizado de los avances mundiales en la tecnología que hace su empresa cooperativa, en los cambios hechos por empresas similares y sus efectos en la relación beneficio-costos, etc. Es necesario que revise revistas especializadas y la labor de instituciones relacionadas con tecnología, que compare precios, calidades, empaques, etc. de la competencia con su empresa cooperativa y cosas por el estilo.

¿Cómo califica el nivel de modernidad tecnológica de su empresa cooperativa? Analice los siguientes elementos:

Maquinaria y equipo: _____

Infraestructura de apoyo: _____

Métodos y procedimientos de producción: _____

Tecnología incorporada en el producto: _____

Tecnología administrativa: _____

Tecnología de comunicación en ventas: _____

Partiendo del elemento con menor modernidad tecnológica, analice la conveniencia o no de modernizar.

Sea cual su respuesta, ¿Ello será suficiente para competir y sobrevivir en la presente época?

4.3.4.2 Productividad

Nos hemos acostumbrado a escuchar el sabio consejo que debemos producir un poquito más por hora hombre de trabajo, por hora máquina, por unidad monetaria invertida, por unidad de tierra (manzana o hectárea) etc., como medio para competir con éxito. En esta forma la reconversión se convierte en una lucha por aumentar la productividad y nos olvidamos de lo importante, de que la productividad debe ocurrir en relación al costo de oportunidad.

Para atender el costo de oportunidad veámos el siguiente ejemplo: un peón agrícola recibe U. S. \$6 por día trabajado y la cooperativa le ofrece un puesto de guarda ganando U. S. \$8.75 por igual tiempo de trabajo. El costo de oportunidad de trasladarse a guarda, es el salario que deja de recibir como peón, esto es U. S. \$6. Si el costo de oportunidad fuera igual o superior al de guarda (digamos \$8.75 o \$9), es posible que no le interese la nueva alternativa de trabajo. Note como el costo de oportunidad se usa para medir la diferencia entre la mejor alternativa y la alternativa que se abandona ($8.75 - 6 = 1.75$). A mayor diferencia, el costo de oportunidad será menor, por lo que se usa como medio para tomar decisiones.

Pues bien, en la empresa cooperativa ocurre algo similar, De nada vale incrementar la productividad, si con ello no superamos nuestro costo de oportunidad o valor de la mejor y última alternativa desechada. Entendamos, si al aumentar la productividad aumentamos nuestros costos unitarios, la ganancia se anula e incluso podemos originar pérdidas. Otra situación, si al aumentar la productividad enfrentamos precios bajos por exceso de oferta, la ganancia con respecto al costo de oportunidad se pierde e incluso puede ser negativa. Otra situación, aumentar la productividad para exportar en una región incomunicada (sin infraestructura en transporte) no tiene sentido, ya que el costo de oportunidad será superior a los ingresos. Por lo tanto, la productividad debemos relacionarla con costos, precios, mercados, etc. Si salimos ganando incrementemos la productividad.

Analice la situación de su empresa cooperativa, si aplicaran un plan para aumentar la productividad ¿Cuál sería el cambio en los siguientes elementos?:

	Aumentan	Disminuyen
1. Costo unitarios de producción	_____	_____
2. Precios del producto	_____	_____
3. Costos de transporte	_____	_____
4. Volumen de la oferta	_____	_____

¿Resulta importante aumentar la productividad de la cooperativa a la que pertenece?

¿Resulta conveniente modernizar su tecnología?

4.3.4.3 Recurso Humano

Hace más de 100 años la tracción delantera de la bicicleta cambio de la rueda delantera a la trasera, con lo que se ganó en tracción y en comodidad. Con las diferencias del caso, la empresa cooperativa es una bicicleta que camina sobre dos ruedas, la delantera es su personal operativo y la trasera conformada por los asociados. Pero, en este caso no hemos seguido el adelanto de la bicicleta y la tracción la hemos confiado al personal asalariado, al cual el movimiento cooperativo dedica toda clase de capacitación.

Históricamente la tracción, el empuje lo daban los asociados y nadie mejor que ellos por ser los verdaderos interesados, los dueños. Se partió del criterio de que unos asociados fuertes en términos productivos y/o de ahorros, fuertes en intereses a defender dentro de su cooperativa, son la base para engrandecer la empresa cooperativa. Nada más mire a su alrededor y verá que una cooperativa pobre agrupa a otros más pobres y lo contrario, una cooperativa fuerte reúne a los menos pobres. En el primer caso, los intereses a defender son muy pocos, por lo que contribuirán poco a su desarrollo; pero en el segundo es todo lo contrario. Los intereses a defender son muchos y ese sexto sentido, el económico, lo empujará a estar alerta sobre el desenvolvimiento de su empresa cooperativa. A su vez, esto genera una cadena, el personal asalariado llega a reconocer que labora para una empresa y no para una asociación de caridad.

Por lo tanto, otro elemento importante de la reconversión es el reconocimiento del asociado como el principal recurso humano de la cooperativa, es aceptar que el éxito o el fracaso del asociado están altamente relacionados con el éxito o fracaso de la cooperativa.

Si aceptamos trasladar el empuje hacia la rueda trasera de nuestra bicicleta (la empresa cooperativa), debemos propiciar la modernización empresarial del asociado. Esto significa ni más ni menos que debemos capacitarlo en tecnología moderna de producción, en gestión de pequeñas y medianas empresas, en facilitarle información tecnológica y de mercados, etc. Para el caso de asociados que no poseen fincas, talleres, tiendas u otro tipo de negocios, es decir, que son asalariados y que su vínculo común es el ahorro, la capacitación debe dirigirse a mostrarle “abanicos de oportunidades de negocios” en alguna de las cuales podría invertir su ahorro. Por lo tanto las cooperativas de ahorro y crédito deberían enfatizar la inversión de los asociados en nuevos negocios, como medio de incorporarlos al sector productivo.

¿Cree que su empresa cooperativa deba emprender un programa de reconversión para asociados?

SI NO

En caso afirmativo: ¿Cuál tipo de medidas se le ocurren para ayudar a modernizar a los asociados?

4.3.4.4 Información

En el mundo empresarial de hoy es indispensable contar con mejor información sobre los procesos y productos de la propia empresa y de otras similares que operan a nivel del país y en el extranjero. Esto nos lleva a establecer sistemas informáticos que nos provean continuamente de datos sobre volúmenes, costos, manejo de inventarios, ventas, rentabilidad, flujo de efectivo, etc, de nuestra empresa cooperativa. Pero también necesitamos un sistema informático que nos muestre volúmenes que produce la competencia, estacionalidad (sí la hay) de su oferta, características de la clientela demandante (gustos y preferencias sobre aromas, colores, empaques, etc; que hagan a cada producto en particular), precios internacionales, épocas de variación (estacionalidad si la hay) de los precios, principales mercadoscompradores, clientes y volúmenes de cada uno de ellos, etc.

El sistema informático debe caracterizarse por ser amigable y de fácil acceso. Así por ejemplo, un computador con MODEM, fax y teléfono, puede conectarse no solo a los varios departamentos de la empresa cooperativa, sino también a redes nacionales e internacionales de información como Internet. Un breve curso de capacitación en el uso de un sistema integrado, coloca a los directores en condiciones de informarse al instante y tomar decisiones en el momento apropiado.

Por lo tanto, la modernización en informática debe ir más allá. Los sistemas de información deben estar accesibles a los directores, en las propias sesiones del Consejo e incluso en sus casas. Pero ¿por qué?, Partamos del hecho de que los Directores utilizan un 5 o 10% de su tiempo en tareas directivas fundamentales (diseñar políticas y planes, comprobar eficiencia operativa y rendir cuentas a los asociados) y el resto (90.95%) en recibir y resolver comunicaciones. Esto obliga a la gerencia a preparar informes de todo, por lo que el Consejo de Administración se estructura alrededor del gerente. Esta dependencia se puede modificar mediante el uso de bases de datos compartidos, terminales portátiles, MODEM, etc., por parte de los propios directivos, o bien, de sus asistentes. Así el gerente ahorrará tiempo y los directores podrán dedicar más tiempo a sus responsabilidades fundamentales.

¿Qué podemos hacer en nuestra cooperativa?

En caso afirmativo: ¿Qué medidas pueden ayudar a cambiar la actitud y actualizar a los asociados?

¿Cuáles esfuerzos en capacitación crees pueden ser importantes para impulsar la transformación de los asociados de su cooperativa?

4.3.4.5 Ecología

El ser humano ha tomado conciencia de la importancia que tiene proteger el medio ambiente. En gran medida el futuro de la humanidad ya no está solo planteando en términos de aumento de producción y de justa distribución de los ingresos, sino también en términos de protección del medio ambiente. Así, las reformas y transformaciones del estado y de las estructuras productivas hoy tienen que incluir el impacto ecológico de esas transformaciones.

No se puede pensar en modernizar, y aumentar los contaminantes, echar basura, dañar ecosistemas, etc. Debemos tener presente que cualquier empresa cooperativa que al modernizarse produzca efectos negativos en el medio ambiente, está condenada al rechazo público y muy posiblemente al fracaso.

Por lo tanto, la reconversión debe llenar otro principio, el de ser amigable con el medio ambiente. Esto obliga a buscar tecnología que no solo aumenta la productividad y baje los costos, sino que también no dañe, e incluso produzca beneficios al medio ambiente.

Hoy las comunidades quieren que las empresas cooperativas o no, contribuyan a proteger el medio y que las nuevas tecnologías y medidas para cambiar la producción, sean compatibles con la lucha para respetar la ecología.

Por supuesto, que este nuevo factor puede incrementar los costos, de manera que hay que tenerlo siempre presente para hacer la transformación y al mismo tiempo se cumpla con todas las condiciones para proteger a la naturaleza.

¿Qué medidas ecológicas ha tomado su cooperativa?

¿Cuáles recomienda que se deban tomar?

5. POLITICAS SOBRE ANÁLISIS DEL ENTORNO

Consideramos oportuno hacer ver que la definición de políticas por parte del Consejo de Administración de las cooperativas, requiere que se mantenga informados sobre los cambios en las tendencias económicas y esto se convierta en algo imprescindible para el éxito de las organizaciones.

Al respecto nos permitimos sugerir que el Consejo de Administración de su cooperativa, entre otros, defina algunas directrices como las que se proponen a continuación:

- 1) Promover la investigación y el estudio permanente del entorno económico de la cooperativa
- 2) Analizar las áreas de bienes y servicios que están saliendo del monopolio del Estado, para establecer en cuáles de ellas podríamos reemplazarlo con éxito.
- 3) Desarrollar actividades privadas y servicios públicos eficientes, como para que los asociados y la comunidad logren satisfacer las necesidades económicas y sociales muy variadas. La clave es producir bienes y servicios que provoquen alta adhesión.
- 4) Promover alianzas con empresas locales o internacionales que nos permitan aprovechar las oportunidades que nos brinda el cambiante entorno económico, tanto local como internacional.
- 5) Visualizar lo que podría ser la empresa cooperativa y planificar para lo que es posible. Hacer planificación estratégica.
- 6) Promover un clima organizacional donde los funcionarios de la cooperativa actúen como monitores de la cooperativa, respecto a lo que sucede en el entorno, de tal suerte que se puedan tomar decisiones más ágiles y oportunamente.

Sintetizando:

Es urgente analizar las amenazas y también las oportunidades que nos presenta el ambiente económico, a fin de planificar estratégicamente, pero no menos importante es que estudiemos nuestras debilidades, al igual que nuestras fortalezas, porque en ello se puede encontrar la clave para la planificación estratégica.

6. COMPROMISO DE ACTUACIÓN

Vamos a entender por compromiso de actuación, su obligación moral, de realizar unas actividades para la próxima sesión del Consejo de Administración. Sino es duitos de una

Para ayudarle, esa actividad puede consistir en:

- 1) Identificar una lista de oportunidades y amenazas para su empresa cooperativa, que resulten de la liberalización del comercio.
- 2) Identificar una lista de oportunidades y amenazas para su empresa cooperativa, que resulten del Ajuste Estructural.
- 3) Identificar una lista de oportunidades y amenazas para su empresa cooperativa, que resulten de la modernización de la estructura productiva.
- 4) Otros

En el espacio siguiente escribe sus actividades para la próxima sesión del Consejo de Administración:

Nombre del Participante: _____

Cooperativa: _____

Nombre del participante: _____

Cooperativa: _____

