

El rol de las cooperativas en la comercialización de los productos agrícolas en Nigeria (*)

Por M. O. Ijere

(Catedrático Decano y Director Suplente del Departamento de Administración Agrícola de la Universidad de Nigeria – Nsukka).

En la comercialización de la producción agrícola nigeriana pueden distinguirse tres organizaciones principales. Estas son: Las Juntas de Comercialización establecidas por la ley, las Cooperativas de Comercialización y la actividad privada. Aunque a veces sus áreas de operación se sobrepone, realizan funciones definidas, las que pueden ser categorizadas y evaluadas. Dada la creciente importancia que los gobiernos otorgan a las cooperativas para resolver la mayoría de los problemas de la comercialización en Nigeria, con la consiguiente disminución de confianza en las otras organizaciones, resulta interesante estudiar más detalladamente la experiencia y las perspectivas de las cooperativas de comercialización en el cumplimiento de esta tarea. Por esto, trazaremos su desarrollo durante décadas, los problemas que enfrentaron, sus realizaciones y las enseñanzas para futuras políticas.

I. El origen de las Cooperativas de Comercialización en Nigeria.

a) Nigeria Occidental

Las primeras sociedades cooperativas de Nigeria fueron implantadas por el Departamento de Agricultura en 1933, como resultado del interés del gobierno por las dificultades que venían experimentando los cultivadores de cacao en Nigeria Occidental para vender sus productos¹. Principalmente, los objetivos de estas sociedades eran:

- (a) evitar las actividades abusivas de los intermediarios que pagaban insuficientemente a los cultivadores;
- (b) mejorar la calidad del cacao comercializado;
- (c) lograr precios razonables a través de la comercialización colectiva; y
- (d) introducir el proceso de fermentación y secado, como un medio de preservar la calidad y la utilidad del producto.

(*) Este artículo se publica gracias a gestión de la oficina de Prensa de la Sección Cooperativas de la Oficina Internacional del Trabajo.

(1) Para los comienzos de las Cooperativas ver: "Report on the Introduction of Cooperative societies Into Nigeria" (Informe sobre la introducción de las Sociedades Cooperativas en Nigeria) C. T. Strickland, Lagos 1934. "Cooperatives in Rural Africa" (Las Cooperativas en Africa Rural) del "Journal of Administration Overseas" (Diario de la administración en el extranjero) XI. N° 3 (Julio 1972) 150-161 Raymond Apthorpe. "Practical Cooperative in Asia and Africa" (La cooperativa práctica en Asia y Africa) W. K. H. Campbell; Cambridge W. Heffer. 1951. "Cooperatives and Rural Development in East Africa" (Las cooperativas y el desarrollo Rural en Africa Oriental) Carl. G. Windstrand (ed), New York. Corporación de Publicaciones Africanas 1970.

La respuesta de los cultivadores fue favorable. Al finalizar el primer año tenían 4.850 socios y la cantidad de cacao a comerciar fue 1.600 TT. A fin de respaldarlas legalmente, se aprobó en 1935 una Ley de la Sociedad Cooperativa y al mismo tiempo se creó un Registrador de Cooperativas para supervisar las cooperativas existentes y promover nuevas. En 1938, el número de socios de todas las Cooperativas de Comercialización de Cacao se elevó a 9.300 y la cantidad comercializada alcanzó a 4.300 TT. ⁽²⁾.

El cuadro siguiente proporciona una idea general del desarrollo cooperativo con relación al cacao durante el período 1939-51.

CUADRO I
COOPERATIVAS DE COMERCIALIZACION DEL CACAO 1939-51

Año	Sociedades	Total Socios	TT. de Cacao	Porcentaje obtenido por las Cooperativas de Cacao en la producción total de cacao en Nigeria
1939-40	138	9.346	5.915	5.24
1946-47	242	18.594	13.253	11.95
1947-48	283	20.585	11.090	14.68
1948-49	276	19.404	12.918	11.96
1949-50	309	21.299	7.697	9.65
1950-51	310	19.529	10.908	9.01

Fuente: *Experiencia Africana*, J. C. de Graft-Johnson,
C. A. Watts and Co. Ltd. London. 1958. pp. 90-116

El cuadro muestra un firme, aunque irregular aumento del número de sociedades, asociados y tonelaje total del cacao. El porcentaje de cacao nigeriano comercializado a través de las Cooperativas fue el más bajo durante la segunda guerra mundial (5.24%); el más alto en la temporada 1947-48 (14.68%), cayendo a 0.01% en 1950-51.

Hanel atribuye este desarrollo bastante favorable a la acción positiva de las Juntas de Comercialización sobre las Cooperativas de Comercialización de Cacao, pues éstas solo se hacían cargo de los gastos de recolección, procesamiento y transporte de los productos agrícolas, mientras que los riesgos derivados de las fluctuaciones de precios los asu-

(2) *"The cooperative marketing of Agricultural Produce in Western State of Nigeria, with Special Reference to some factors Influencing Members Loyalty to their Cooperative Societies. (La comercialización cooperativa de los productos agrícolas en el Estado Occidental de Nigeria, con especial referencia a algunos factores que influyen la lealtad de los socios a sus sociedades cooperativas). Tesis Doctorado Filosofía no publicada. Universidad de Leeds. Agosto 1971: Ver también "The Marketing of Cocoa in Western Nigeria" (La comercialización del cacao en Nigeria Occidental), K. D.S. Baldwin, Londres, Ibadan 1954 y "Nigeria Cocoa Farms" (Los cultivadores de cacao en Nigeria) R. Galetti et al, Londres 1956. "The cooperative movement in Nigeria" (El movimiento cooperativo en Nigeria) Nigeria Trade Journal (Diario comercial de Nigeria) Vol. 12 N° 3 Julio/Setiembre 1964. "Agricultural Cooperative Efforts in Nigeria" E. Bede, Ministerio Federal de Información, Lagos y Onuoha, Disertación Doc. Filosofía, Universidad Pontificia, Roma, 1963.*

mían las Juntas ⁽³⁾. Hanel también sostiene que para aprovechar esta ventaja, las Cooperativas de Comercialización evitaban aquellos productos que no podían comerciar a través de las Juntas de Comercialización ⁽⁴⁾. Por otro lado, todo éxito limitado de las Cooperativas de Comercialización era inculcado al bajo capital, falta de administradores competentes y reducida cantidad de socios, así como a la deficiente educación cooperativa.

La siguiente cooperativa fue la Sociedad Cooperativa de Comercialización de Citrus de Ikorodu en Nigeria Occidental, establecida en 1936 con 27 socios ⁽⁵⁾. Esta sociedad tenía el ambicioso plan de vender sus productos no solo en el país, sino también en el exterior. En 1937, por ejemplo, se experimentó con ventas cooperativas en Lagos y exitosamente se enviaron a Inglaterra algunas cantidades de naranjas, recibiendo dos chelines por 200 frutas, que equivalía al doble de lo que hubieran obtenido de haberlas vendido internamente ⁽⁶⁾. Este auspicioso principio de la comercialización cooperativa tuvo un rápido final por falta de un suministro regular de frutas por parte de sus socios, y por la reducida cantidad de éstos.

El fracaso de las Cooperativas de Citrus no disuadió a los promotores de intentar nuevas áreas. Por ejemplo, el Departamento de Agricultura en 1938 estableció en Agege y Abeokuta un Programa de Comercialización Cooperativa de Toronjas y comenzó por distribuir toronjos seleccionados a los asociados de estas dos ciudades. Aquellos que recibían los árboles debían comercializar las frutas solamente a través de sus cooperativas. En 1945, se habían distribuido 2.809 árboles bajo este programa y la suma de 671 que se obtuvo, fue depositada en la Caja de Ahorro Postal. Fuera de esto, la sociedad no fue más exitosa que sus predecesoras.

La Segunda Guerra Mundial no puso fin a la expansión cooperativa. Siete de estas sociedades se establecieron en la Provincia de Oyo durante este período, especialmente relacionados con la comercialización de Ajíes Ojos de Pájaros dentro y fuera de Nigeria. Entre 1945-46, 132 TT de estos ajíes se comercializaron en siete ciudades de Nigeria Occidental y el número de socios aumentó de 200 a 1880 ⁽⁷⁾. Los problemas de la sociedad surgieron cuando algunos socios se quejaron de las rígidas normas establecidas, las cuales imponían que solo productos de alta calidad serían comercializados a través de la cooperativa. Como consecuencia, algunos productores comenzaron a vender sus productos a compradores no interesados en normas o grados. Esta deslealtad y sabotaje fueron los responsables del colapso de la sociedad.

Otro intento de comercialización cooperativa fueron las Sociedades Comercializadoras de Ñame, creadas en Ilesha, Ikirun y Offa en 1946-47. Estas Sociedades le vendían al almacén de la Cooperativa de Abastecimiento de Lagos, que era una Asociación de Consumidores. Este plan también fracasó, principalmente por la falta de almacenaje para productos perecederos, dificultad en el transporte ferroviario, y la deficiente comercialización. La venta en Lagos era igualmente pobre y ante los precios inciertos y fluctuantes, los agricultores dejaron de producir.

(3) Alfred Hanel, *Genossenschaften in Nigeria, Marburger Schriften Zum Genossenschaftswesen Serie B. Vol. 3 Marburg/Lahn. 1967. P. 120.*

(4) *Ibid.*

(5) *Report on the Progress of Cooperation in Nigeria, (Informe sobre el progreso de la cooperación en Nigeria), Lagos, 1935-37.*

(6) *Report of the Committee on Cooperative Membership Drive, (Informe de la Reunión sobre dirección a los socios de cooperativas) (mimeo), Ibadan. Marzo 1971.*

(7) *Annual report on the Progress of Cooperatives in Nigeria 1945/46 (Informe anual sobre el Progreso de la Cooperación en Nigéri).*

La lista de fracasos en la comercialización cooperativa fue una lección objetiva para el gobierno y los cooperadores. Con la regionalización de las cooperativas en 1951, se pensó más exhaustivamente en nuevos establecimientos. Algunos gobiernos regionales se embarcaron en la producción de alimentos, pescaderías, procesamiento y sobre todo, la integración del crédito con la comercialización.

Al descubrir que la comercialización no era suficiente sin un constante suplido de productos, el gobierno de la Región Occidental alentó el cultivo en conjunto durante la temporada 1955-56. Las sociedades, situadas principalmente en las zonas de la sábana de Oyo, Oshogbo, Abeokuta, Eruwa y Ekiti, unieron sus terrenos y contribuyeron al trabajo colectivamente. El Ministerio de Agricultura proveyó la maquinaria pesada y el Banco Cooperativo de Nigeria Occidental adelantó los préstamos necesarios para la operación de las granjas.

Las cooperativas cultivaban maíz, arroz, ñame, mandioca y habas. Se utilizaron secadoras mecánicas y silos para preservar el maíz almacenado durante la temporada de abundancia.

Este diferente y bien planeado programa fracasó por la incapacidad de los cooperadores para comercializar adecuadamente lo que habían producido. Los medios de almacenaje eran insuficientes y era evidente que se producían considerables pérdidas en muchas sociedades. En 1966, se estimó que las sociedades agrícolas agrupadas constituían solamente el 2.6 por ciento del total de socios del movimiento cooperativo regional.

Otra sociedad notable fue el Programa Cooperativo de Comercialización de Pescado de Nigeria Occidental. Lanzado a principios de 1959 por la División Cooperativa del Ministerio de Estado de Comercio e Industrias, se estableció para rehabilitar la industria pesquera y aumentar la producción, distribución, consumo y comercialización del pescado. En agosto de 1959, unos 9.280 pescadores crearon una organización cumbre, la Asociación de Pescadores de Nigeria Occidental para promover compras a granel, distribución y comercialización del pescado, y crear una conciencia del ahorro y la provisión de préstamos para sus socios. Ese mismo año el gobierno otorgó un empréstito de 60.000 a la Asociación, para la construcción y equipamiento de modernos barcos pesqueros.

La Cooperativa pesquera tuvo finalmente un resultado adverso. La cantidad de socios declinó de 9.280 en 1959 a 169 en 1967. El capital accionario disminuyó en marzo de 1967 a 157; el fondo de reserva bajó a 27 y los préstamos a los socios a 130. El programa falló porque la organización cumbre fue creada artificialmente, sin realizar esfuerzos suficientes como para desarrollar sociedades primarias y secundarias viables. Adicionalmente, la División Cooperativa del Ministerio no pudo suministrar barcos suficientes para el uso de los cooperadores ni para el trabajo de supervisión de su propio personal.

b) Nigeria Oriental

En 1936 se estableció la primera cooperativa para la comercialización de los productos de la palmera en Nigeria Oriental. Esta organización compraba y transportaba los productos en camiones hasta la costa. Sus actividades fueron insignificantes hasta 1952 cuando la Junta de Comercialización regional asignó fondos para que personal especial entrenara a los cooperadores para la comercialización de los productos. El resultado fue el surgimiento de una organización cumbre en el año 1954: La Cooperativa de Exportadores de Nigeria Oriental, que incorporó la comercialización de cacao. En 1958 se in-

troujo una división de funciones, por la cual se crearon dos cuerpos, una cooperativa para comerciar los productos de la palmera y otra dedicada al cacao.

Hubo un marcado progreso en la comercialización de los productos de palmera entre 1958 y 1962. La cantidad de los productos de palmera comercializada por la cooperativa se elevó de 2.911 TT en 1958 a 21.749 TT en 1961 y el beneficio neto de 944 a 1.0556. Hubo una declinación entre 1961-1965 cuando el tonelaje decreció de 14.206 a 2.287 y la pérdida neta fue de 2.450 a 1.207. En 1966 el tonelaje comercializado fue 2.661 y el beneficio neto que se obtuvo fue 127.⁽⁸⁾

Una explicación para las fluctuaciones en la comercialización de productos fue el bajo capital, por lo que la sociedad no podía manejar cantidades mayores de productos y pagar por su transporte. Otra fue la deficiente administración, ya que el personal de la cooperativa no fue capaz de organizar los asuntos de la sociedad eficientemente como para competir con los agentes compradores autorizados. Un ejemplo de decisión equivocada de la administración fue la inversión de la suma de 20.000 en 1962 para comprar un importante edificio, en un momento en que el futuro de la sociedad era cuestionable.⁽⁹⁾

En el caso de la Cooperativa de Comercialización de Cacao debemos mencionar que antes de 1958 se hicieron esfuerzos para crear sociedades cooperativas para el cacao, ya que se producían grandes cantidades en zonas como Ikom, Umahia y Bende. Pero muchos productores primarios encontraron más atractivo tratar con las compañías establecidas como John Holt Ltd. Y United Africa Company y los numerosos y prósperos comerciantes privados. Sin embargo, con el fuerte respaldo del Ministerio, la Cooperativa de Exportadores de Cacao de Nigeria Oriental pudo comercial 666 TT (1960-61); 1.149 (1961-62); 411 (1962-63); 236 (1963-64); 775 (1964-65) y 521 (1965-66)⁽¹⁰⁾. Estas cifras no son inferiores a las de las dos compañías mencionadas, pero exceden los logros individuales de los agentes compradores autorizados.

La tercera organización cooperativa a considerar es la Sociedad Cooperativa Comercializadora de Caucho de Nigeria Oriental, cuyos socios fueron atraídos de Aba, Bende y Eket, las áreas de gran comercialización de caucho quedaron a cargo de firmas extranjeras, especialmente la Bata Show Company. Pero después de 1958 la Cooperativa fue lo suficientemente eficaz como para vender sus productos lucrativamente en Alemania Occidental e Inglaterra a través de corredores. El tonelaje exportado entre 1961-67 fue así: 267, 122; 54; 58; 16; 76 y 20.

Por lo expuesto precedentemente, podemos ver que los mayores éxitos se obtienen en 1961 y 1962; y los peores resultados se dieron en 1965 y 1967. Los factores que limitaron el progreso inicial pueden establecerse así: a) falta de capital para proporcionar almacenaje y equipo; b) productos enviados para la venta de baja calidad debido a las deficientes incisiones en los árboles y el empleo de equipo inadecuado; c) el precio de 23

(8) Registrar of Cooperative Societies Annual Reports 1958 to 1966 (Registro de Informes Anuales de Sociedades Cooperativas de 1958 a 1966).

(9) Ditto. Annual Report, 1963. (Informe anual 1963).

(10) Registrar of Cooperative Societies Annual Reports 1962-66. (Registro de Informes anuales de Sociedades cooperativas 1962-66).

por TT no era suficientemente atractivo para los productores; d) falta de estímulo por parte del gobierno regional y de la Junta de Comercialización, que no vislumbraron grandes perspectivas en el mercado mundial para el caucho, como pensaron que las habría para los productos de la palmera y el cacao.

El último ejemplo de comercialización cooperativa a ser tratado es el Programa de Comercialización y Procesamiento de Arroz establecido en 1966 para resolver los problemas de los productores de arroz de la región. Para esto, los productores se organizaron en sociedades cooperativas primarias. Cada socio enviaba su producción a la sociedad para procesamiento y comercialización, y el producido de las ventas se distribuía entre los mismos. Existían cuatro de estas sociedades a fines de marzo de 1967. El tonelaje de arroz elaborado era de 4.355; el capital de acción liberada estaba en 10.244; los depósitos sumaban 2.367; mientras que los 41 préstamos otorgados ascendían a 2.308. En lo concerniente a la elaboración el plan fue exitoso, pero el aspecto comercial fracasó cuando las sociedades devolvieron el grano a los socios para la venta porque no había salidas al mercado aseguradas para las cosechas. ⁽¹¹⁾

c) Nigeria Septentrional

Las primeras cooperativas en Nigeria Septentrional fueron asociaciones de ahorro y préstamo para trabajadores asalariados de áreas urbanas. En 1950 unas pocas sociedades de comercialización se establecieron para las comunidades agrícolas de las provincias de Kabba e Ilorin. La regionalización del país en 1951 dio gran impulso al desarrollo cooperativo en general y al aspecto de comercialización en particular.

En 1952 había entre 120-130 cooperativas con 5.200 socios en todo el Norte. La mayoría de estas sociedades manejaban el crédito así como las funciones de comercialización. Cuando un Departamento Cooperativo separado se creó en 1954, y el gobierno dio a las cooperativas una garantía de 900.000, el movimiento se convirtió en un factor para tener en cuenta. Ese mismo año se creó una organización central, la Kabba Cooperativa de Comercialización Ltda. ⁽¹²⁾. Al año siguiente consiguió el monopolio para vender cacao a la Junta de Comercialización de Nigeria Septentrional, también logró un acuerdo con la Asociación de Exportadores Cooperativos Nigerianos Ltda. con el propósito de transportar el productos a Lagos y Port Harcourt, a fin de ser embarcado para el extranjero.

El hecho de que los productores tenían que esperar meses antes de recibir el pago y las cooperativas no tenían medios alternativos de capital, hizo el gobierno acudir en su ayuda con asistencia financiera. En 1955, una decisión de la Cámara Legislativa del Norte, de establecer un Banco Cooperativo, no se llevó a cabo porque no se habían establecido las bases y también porque un informe del Banco Mundial en 1953 sobre Nigeria no favorecía esta idea. Como un compromiso, la Junta de Desarrollo de Producción

(11) Annual Report of the Cooperative Division, Ministry of Rural Development, Eastern Group of Provinces of Nigeria, 1962-64. (Informe anual de la División Cooperativa, Ministerio de Desarrollo Rural, Grupo oriental de Provincias de Nigeria 1962-64). Official Document N° 14 of 1966 (Documento Oficial N° 14 de 1966). Ver también "Improving the Marketing of Food Crops in West Africa through the Development of Farmers Cooperatives" (Mejorando la comercialización de la producción de alimentos en Africa Occidental a través de las Cooperativas de Cultivadores).

(12) Yearbook of Agricultural Cooperation (Anuario de Cooperación Agrícola). Lagos. Imprenta del Estado, 1957, p. 247.

de la Región Norte adelantó a la Cooperativa de la Provincia de Katsina la suma de 2.000 y el gobierno garantizó un préstamo de 210.000 para las cooperativas regionales por medio del Banco de Barclay.

Un rápido desarrollo de las cooperativas de crédito y comercialización, principalmente las relacionadas con maní y algodón, continuó en la región Norte. En 1960, había aproximadamente 1.000 sociedades, con más de 100.000 socios, comercializando por valor de 1.000.000 de la producción a través de la Junta de Comercialización Regional. Se atribuye este éxito a los préstamos pre-temporadas de 300.000 y adelantos de 500.000 e 1959-60 y 600.00 en 1960-61. La mayoría de estos préstamos nunca se devolvieron, ya que fueron considerados por los socios como subvenciones del gobierno. De esta manera, el gobierno se encontró en 1970 cargado con una deuda pendiente de 2.776.870. El único efecto favorable del apoyo gubernamental a las cooperativas fue el registro de 270.000 cultivadores en las cooperativas de los Estados Septentrionales en 1973. De éstos, 254.000 eran socios de 2.697 cooperativas de crédito y comercialización. ⁽¹³⁾.

II. Evaluación del funcionamiento de las cooperativas de comercialización.

No hay acuerdo general sobre los mejores criterios para evaluar el funcionamiento de las sociedades cooperativas. Esto se debe a la variedad de objetivos que se esperan que cumplan en los distintos países. En un país donde se considera a las cooperativas como un camino para la asistencia social de los más pobres, la comunidad rural, resultaría impropio utilizar el criterio económico de la eficiencia para medir los beneficios comparados con los costos o la inversión comparada con la producción. Esta es, en gran medida, la opinión de los círculos oficiales y de la mayoría de los promotores de las sociedades cooperativas en Nigeria. La posición fue establecida por King así:

La insistencia sobre criterios comerciales (económicos) es más apropiada para áreas de elevados ingresos, que para zonas tales como Nigeria Septentrional. Generalmente, los pequeños productores no tienen la capacidad administrativa, ni los valores comerciales como para dirigir cooperativas o comercios. Las cooperativas que traten de cumplir criterios comerciales probablemente van a fracasar o a ser controladas por el gobierno o unos pocos comerciantes.

Bajo estas condiciones no se logrará involucrar a los productores en el desarrollo económico y crear una estructura rural progresista. Si estos logran formar parte de los objetivos de las cooperativas, es necesario pensar en términos de una inversión a largo plazo, cuyo beneficio no es fácil de medir económicamente. ⁽¹⁴⁾

Se sugiere entonces, que el criterio correcto es el de la efectividad. En otras palabras, preguntarnos cómo son los resultados en comparación con los fines establecidos y los objetivos de la sociedad, los que pueden incluir: involucrar tanta gente local como sea posible en la empresa cooperativa; la capacitación de líderes seleccionados que servirán como catalizadores para otros proyectos de desarrollo; el inculcar hábitos de economía y

(13) *"The Role of Cooperatives in Agricultural Development with special Reference to Northern Nigeria"* (El rol de las cooperativas en el Desarrollo Agrícola con especial referencia a Nigeria Septentrional), R. King Documento leído en la FAO. Curso Planeamiento Agrícola, Enero 7– Febrero 2, 1974, Zaria, p. 1.

(14) R. King. Op. Cit. Pp. 5-6. Similar concepto sostiene Enyeri Onuoha. Ver artículos "Humanismo Cooperativo", *Renacimiento*. 14 y 15 de Marzo 1973.

ahorro que servirán como un modelo para otros o la compra o venta colectiva de mercancías producidas o requeridas por otra gente.

Es difícil establecer como evitar completamente el criterio de eficiencia. Considerando las relativamente grandes sumas de dinero invertidas en las cooperativas, que podrían haberse utilizado en otras empresas, y teniendo presente que las cooperativas de cualquier naturaleza que sean, tienen dos objetivos: el económico y el social, una correcta evaluación de su funcionamiento debe incluir el factor eficiencia. El autor sostiene que las esperanzas de las cooperativas en los países en desarrollo reside en su habilidad para mantener una existencia sana luchando con la competencia de otras organizaciones económicas. Los gobiernos pueden distribuir dinero en sumas millonarias a través de las cooperativas como una demostración de su interés por los sectores menos favorecidos de la población, pero estos esfuerzos se malograrán si las instituciones que los llevan a cabo no son económicamente sólidas y viables.⁽¹⁵⁾

Se puede coincidir con Witstrand hasta el punto de que efectividad y eficiencia están tan entrelazadas que es difícil delimitarlas, y que no es fácil aplicar el criterio de eficiencia a las cooperativas africanas “establecidas para promover un gran número de dispersos objetivos”.⁽¹⁶⁾ No obstante, si las cooperativas no deben desarrollarse como “criaturas enfermas crónicas”, entonces nuestra evaluación debe combinar ambos métodos, en cuyo caso debemos interesarnos en conocer hasta dónde las cooperativas lograron los objetivos establecidos o cumplieron con las expectativas de sus fundadores; y cómo invirtieron sus recursos para ejecutar operacionalmente los objetivos establecidos. También es atinado investigar el volumen, la escala de operación y el grado de participación de los cooperadores, así como el resultado de comparar estas sociedades con organizaciones de cierta similitud que compitan en el sistema comercial. Seguidamente ilustraremos empíricamente el impacto de las cooperativas de comercialización en Nigeria.

1. Las Cooperativas de Comercialización contribuyen al ingreso nacional del país por la cantidad de productos agrícolas que pueden manejar a través de su canal de distribución. Veamos como se logra, utilizando como ejemplo el cacao, maní y algodón.

En 1965, solo Nigeria Occidental exportó 35.523 TT de cacao, La Oriental 14.546 y la Septentrional 47.989, reeditando 21.000.000 para Nigeria y constituyendo la quinta parte de la producción mundial del producto. La participación cooperativa en el mercado en ese momento fue el 23%, que había aumentado del 13% en 1955 al 22% en 1961, y bajando al 16% en el período de crisis de 1966-67.⁽¹⁷⁾

Nigeria es el mayor productor de maní del mundo y más de un millón de cultivadores que forman el 95% aproximadamente de los productores, pertenecen a Nigeria septentrional. Se estima que cada productor tiene como promedio 1-2 acres con una producción de 600-700 TT por acre de maní con cáscara. Alrededor de una sexta parte del total de la producción se consume localmente. El resto se comercializa a través de la Junta

(15) Ver conceptos del autor en: “Cooperative Efficiency: Myth or Reality” (Eficiencia Cooperativa: Mito o Realidad) Documento presentado al Seminario para Líderes de Cooperativas en el Estado Centro Oriental, 12-13 Diciembre 1972.

(16) Carl G. Witstrand, *African cooperatives and Efficiency (Las Cooperativas Africanas y la Eficiencia)*. El Instituto Escandinavo de Estudios Africanos. Uppsala 1972 pp. 9-20.

(17) A. C. Kriesel “Roundnut Marketing in Nigeria” (Comercialización del Maní en Nigeria) CSNRD – 19 de Julio 1968.

de Comercialización de los Estados Septentrionales, mayormente por agente compradores autorizados. No hay muchas cooperativas dedicadas a la comercialización, ya que la mayoría de ellas no pueden contrarrestar la competencia de los agentes o cumplir los requerimientos de crédito de las Juntas de Comercialización. Es de hacer notar, por ejemplo, que las cooperativas comercializan solo el 2% del maní de los Estados Septentrionales a través de las Juntas de Comercialización, en el período 1965-66.

La ordenación para la comercialización del algodón en la misma región es muy parecida a la del maní. La Junta de Comercialización tiene el monopolio de todo el algodón vendido en los Estados Septentrionales. Como en el maní, no hay compra directa de algodón de parte de las cooperativas primarias. Todo debe pasar a través de los agentes compradores autorizados que cobran por sus servicios. En los últimos años, las cooperativas han formado uniones que son aceptadas como agentes compradores autorizados. Sin embargo, de los 167 agentes nigerianos dedicados al algodón en la temporada 1964-65 solo hubo 17 cooperativas (18). La participación de la comercialización cooperativa fue menor al 5% del total. Su impacto, por lo tanto, en el sistema de comercialización es mínimo.

2. Si medimos en términos del total del país, encontramos que la participación de las cooperativas de comercialización en el tonelaje total de la producción agrícola comercializada a través de las Juntas de Comercialización en la República Federal de Nigeria, es extremadamente baja. En la zona Occidental fue el 18.29% para el cacao en la estación 1969-70; en el Estado de Kwara fue el 29% para dátiles en 1968-69 y 11% en 1971-72. En los Estados del Noreste, Noroeste y de Kano, comercializaron el 4.8, 2.6 y 17.5% respectivamente en la temporada 1972-73 a través de la Junta de Comercialización Estatutarias.

3. También podemos mostrar la actuación en comparación con otras cooperativas. Las cooperativas agrícolas suman alrededor del 93% del total de cooperativas registradas en Nigeria en 1966. En el Oeste, las Cooperativas de Comercialización de Producción forman el 89% del total de las cooperativas y el 88% de los asociados ⁽¹⁹⁾. En 1969, las Cooperativas de Comercialización en el Estado de Kwara integran el 93% de los asociados. En el Estado de Noroeste por otro lado, forman el 90 y 56% respectivamente, y en 1970 el Estado Benue Plateau forma el 97% de cooperativas y asociados del movimiento en el Norte. En consecuencia, en estas áreas las cooperativas de comercialización aparecen como más exitosas que otros tipos de cooperativas.

4. Juzgando de acuerdo al criterio de efectividad, las Cooperativas de Comercialización de Nigeria han tenido variados resultados. La mayoría de las cooperativas se establecieron para integrar a tanta gente del lugar como fuera posible. ¿Hasta dónde se logró este objetivo?

En lo que hace al desarrollo total en Nigeria, el número de las Cooperativas de Comercialización aumentó de 427 en 1954 a 3.169 en 1966, y la cantidad de socios se elevó de 28.245 a 280.610 en el mismo período. ⁽²⁰⁾

(18) A. C. Kriesel "Cotton Market in Nigeria" (comercialización del Algodón en Nigeria) CSNRD – 24 NISER, Diciembre 1968 p. 12.

(19) K. R. Anschel et al, "Agricultural Cooperatives and Markets in Developing Countries" (Cooperativas Agrícolas y Mercados en los países en desarrollo), Frederick A. Praeger. N. Y. 1969.

(20) Oficina Federal de Estadísticas de Nigeria: "Annual Abstract of 1966, 67 y 1968. (Sumario anual de Estadísticas 1966, 67 y 68). El grupo de Provincias Orientales están excluidos de los datos de 1966.

Pero en más de 40 años de existencia del Movimiento Cooperativo en Nigeria, las cooperativas tienen como socios solo al 1% de la población. En la Zona Occidental cerca del 3% de la población campesina pertenece a las cooperativas de comercialización. En la Zona Oriental y en los Estados de Occidente Medio es el 2% y en los Estados del Norte es menos del 1%.

5. Era el objetivo de las cooperativas capacitar a sus socios para el uso de mejores técnicas de comercialización. Las cooperativas carecían de los medios para intentar nuevas empresas. Este fue el caso del Programa de Comercialización Cooperativa de la toronja, por ejemplo. Tampoco pudo contarse con la lealtad de sus socios como en la comercialización de los ajíes Ojos de Pájaros. La deficiencia administrativa se percibe en muchas decisiones erróneas como la inversión en un edificio importante para la Cooperativa de Comercialización de Nigeria Oriental en 1962 en un momento en que la sociedad había alcanzado el nadir de su prosperidad.

6. Un principal objetivo de las cooperativas de comercialización era la compra y venta colectiva de los productos agrícolas.

En muchas de las cooperativas estudiadas notamos la disponibilidad de los productos, pero existió la incapacidad para encontrar mercados de salida para ellos. Son ejemplos el Programa de Procesamiento y Comercialización de Arroz, las Sociedades de Comercialización de Ñame y el Grupo de Cooperativas Agrarias de Nigeria Occidental. A menudo, eran impedimentos la falta de almacenaje y depósitos.

Por consiguiente, la falla debe atribuirse a la administración que no pudo tomar la acción necesaria sobre los problemas. Los diferentes eslabones del canal producción-consumo debe atraer la atención de la administración, de otra manera se producirá mercadería y no habrá transporte para la misma, o será transportada pero no podrá ser guardada o almacenada. Es aquí, de nuevo, que la educación cooperativa para todos y cada uno es imperativa.

Es común achacar los fracasos a la falta de finanzas, pero esto es una exageración. Las distintas cooperativas recibieron en una u otra oportunidad razonables subvenciones por parte de los gobiernos, y aun cuando su actuación no justificaba tales subvenciones. Por ejemplo, desde el comienzo el Banco Cooperativo de Nigeria Occidental en 1953, otorgó préstamos a cortos y largos plazos a las cooperativas por cifras millonarias. Igualmente, el Banco Cooperativo de Nigeria Oriental (1955) financió sociedades primarias. De 1970-74, el gobierno estatal proporcionó más de 2.000.000 de Naira al banco para uso de las cooperativas. La situación en el Norte se presenta similar. Los gobiernos estatales dispusieron la suma de 394.000 Naira para 220 sociedades primarias en 1972-73 y 8.580.000 Naira para las Uniones de comercialización cooperativa. En consecuencia, la falla no está en la falta de dinero sino en la administración.

III. Deducciones políticas que surgen de este estudio.

La pregunta importante ahora, es si existe algún futuro para las cooperativas de comercialización en Nigeria? Los numerosos fracasos mencionados anteriormente pueden perjudicar el entusiasmo de promover este tipo de cooperativas. Pero ésta, según el punto de vista del autor, sería una conclusión errónea. Al identificar las causas de los fracasos, como hicimos, tenemos esperanzas de atacar los problemas y resolverlos. Damos a continuación algunas pautas que surgen de este estudio.

1. El éxito de las cooperativas depende en gran medida de la actividad y apoyo de sus socios. La Sociedad Cooperativa comercializadora de Citrus de Ikorodu, los ajíes Ojos de Pájaros, la Sociedad Cooperativa de Ñame de Ilesha, Ikirun, Offa y otras que estudiamos, fracasaron a causa de la ausencia de estos factores. También algunos socios que se desviaron de las cooperativas y vendieron sus productos a personas ajenas a las mismas, quienes aparentemente pagaban mejores precios. Por lo tanto, para asegurar el éxito, la educación cooperativa es imperativa. Los socios deben darse cuenta que las cooperativas tienen ventajas que pueden ser importantes si se las entiende y apoya. Es deber del cuerpo administrativo mantener a los socios unidos, inculcarles el espíritu de la cooperación, eliminar los recelos mutuos y los conflictos de intereses. Donde los socios son pocos, como en las Sociedades Comercializadoras de Pescado de Nigeria Occidental o la Sociedad Cooperativa de Procesamiento y Comercialización de Arroz de Nigeria Oriental, una conducción enérgica resolvería el problema.

2. No es suficiente producir, el canal de comercialización debe inspirar confianza y ser regular. Un problema significativo de las cooperativas de comercialización, como vimos, lo constituyen la falta de mercado asegurado, poca habilidad para vender y escasez de almacenaje. Las cooperativas pueden enfrentar estas deficiencias aplicando los principios administrativos comerciales en sus operaciones, con planificación anticipada, dedicación y recursos.

3. Generalmente, el transporte es un pre-requisito necesario para la comercialización. Al faltar almacenaje y plantas de procesamiento en Nigeria, se deduce que el transporte rápido y efectivo es lo que debe mejorarse primeramente. Hasta ahora, su falta fue responsable, por ejemplo, de la imposibilidad de comercializar la compra a lo largo de la costa. Aunque se proveyeron barcas a motor no fueron suficientes para mejorar la situación.

4. Las Cooperativas de Comercialización para ser efectivas también deben incorporar otras funciones como producción y crédito. El más modesto éxito logrado en los casos estudiados apoya esta afirmación. Por ejemplo, cuando las sociedades comercializadoras de Cacao en Nigeria Occidental hizo posible en 1950 lograr préstamos de las sociedades para sus socios, su capacidad y volumen comercial aumentó. En este caso particular, el crédito tomó principalmente la forma de distribución de materiales y fertilizantes.

5. La experiencia en comercialización cooperativa en Nigeria reforzó la creencia de los autores que los cooperadores deben ser educados para asumir, tanto como sea posible, las responsabilidades de la real comercialización. La esencia de la cooperación es despertar la iniciativa privada y la participación dentro del grupo. Pero donde éstas no se producen, ¿qué esperanza queda para una sociedad? Esto no significa que las funciones de comercialización deban ser la responsabilidad de los funcionarios gubernamentales. Tampoco debieran ser los funcionarios gubernamentales, quienes en mayor medida tomen las decisiones más importantes, en lugar de las sociedades.

Aunque tal situación puede ser aceptable en casos extremos, especialmente cuando los socios todavía tienen que “aprender la habilidad necesaria para manejar sus propios asuntos y hacer esfuerzos para educar a los socios en los principios cooperativos”⁽²¹⁾, aun así debe enfatizarse que de continuar este paternalismo por mucho tiempo, desalentará y matará la iniciativa y así, al mismo movimiento cooperativo. Solo actuando y tomando

(21) R. King, *op. Cit.* P. 2

responsabilidad pueden los socios aprender la esencia del cooperativismo. Después de la organización inicial por parte del personal del gobierno, debe desarrollarse la dirección local para conducir la sociedad. Es mejor emplear un tiempo considerable educando y desarrollando el tipo correcto de socio, que embarcarse en la formación de cooperativas hongos, sostenidas solo por el personal y el patrocinio del estado.

6. Sobre todo, las cooperativas de comercialización tienen un deber consigo mismas y con aquellos que las apoyan en su existencia. Esto significará esfuerzos para reducir costos, modernizar viejos sistemas, inversión en sectores productivos, desarrollo de perspicacia comercial para contrarrestar la competencia y evaluar periódicamente la actuación para asegurar la continuidad de la sociedad y el apoyo de sus socios.