



PERÚ

Ministerio
de la Producción



PROGRESO
PARA TODOS

MATCOM desde 1978



Aspectos Básicos de las **Cooperativas Agrícolas**

Módulo

1



Piero Eduardo Ghezzi Solís
Ministro de la Producción

Sandra Doig Díaz
Viceministra de Mype e industria

Carlos Enrique Gallardo Torres
Director General
Dirección General de Desarrollo Productivo

Heber Fundes Buleje
Director
Dirección de Articulación Empresarial

Luz Urquiaga Cabello
Karim Vargas Tavera
Judith Collado Flores
Adelina Aguirre Nieto
Especialistas
Dirección de Articulación Empresarial

Ymagine Publicidad S.A.C.
Diseño y diagramación

Corporación Gráfica Noceda S.A.C.
Av. Gral. Varela 2030 - Pueblo Libre
Télf.: 433 0158
Impresión

Archivo Heifer International-Heifer Perú
Archivo Café & Cacao
Fotografías

Primera edición
Lima, Perú, julio de 2014
150 ejemplares
Hecho el depósito legal en la Biblioteca
Nacional del Perú N°



El material My.COOP "Como Gestionar su Cooperativa Agrícola" esta bajo la licencia de Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported (CC BY-NC-SA 3.0).

Las condiciones legales de este copyright están disponibles en: http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES



Índice



Agradecimientos	iv
Lista de Abreviaturas	x
Glosario	xi
Introducción	1
<hr/>	
SOBRE EL MÓDULO 1	
ASPECTOS BÁSICOS DE LAS COOPERATIVAS AGRÍCOLAS	7
<hr/>	
TEMA 1:	
ASPECTOS BÁSICOS DE LAS COOPERATIVAS AGRÍCOLAS	11
> Introducción al tema	12
> La necesidad de acción colectiva	13
> Características distintivas de las cooperativas	18
> Las razones de los agricultores para asociarse a una cooperativa	35
<hr/>	
TEMA 2:	
DESAFIOS DE LAS COOPERATIVAS	39
> Introducción al tema	40
> Asumir la dualidad	41
> Las funciones clave de las cooperativas en los mercados agrícolas	45
> El espíritu empresarial cooperativo en la agricultura	54
<hr/>	
TEMA 3:	
GOBERNABILIDAD EN LAS COOPERATIVAS	59
> Introducción al tema	60
> Gobernabilidad corporativa dentro de una cooperativa	61
> Gobernabilidad de las cooperativas	63
> Desafíos en la gobernabilidad de las cooperativas	73
> Compromiso de los socios	80
<hr/>	
TEMA 4	
GESTIÓN, FORMACIÓN DE CAPITAL Y FINANZAS	89
> Introducción al tema	90
> Gestión de cooperativas	91
> Formación de Capital y Finanzas	95
> Auditoría de cooperativas	103
> Puntos Clave de Aprendizaje	107
<hr/>	
LISTA DE LITERATURA	109
> Lectura adicional recomendada	111

Aspectos Básicos de las Cooperativas Agrícolas

Coordinación

Carlien van Empel	Programa de Cooperativas de la OIT (EMP/COOP)
Philippe Vanhuynegem	Oficina de la OIT para los Países Andinos

Edición técnica

Carlien van Empel	Programa de Cooperativas de la OIT (EMP/COOP)
Heber Fundes Buleje	Dirección General de Desarrollo Productivo (PRODUCE)
Karim Vargas Tavera	Dirección General de Desarrollo Productivo (PRODUCE)
Luz Urquiaga Cabello	Dirección General de Desarrollo Productivo (PRODUCE)

Autores

Jos Bijman	Universidad Wageningen
Francis Mwanika	Alianza de Cooperativas de Uganda

Soporte pedagógico

Tom Wambeke	Programa OIT/CIF DELTA
-------------	------------------------

Edición de idiomas

Jorge Cabrera Alianza	Cooperativa Internacional Américas
Patricia O'Neill Alianza	Cooperativa Internacional Américas

Agradecimientos

Agradecemos los aportes realizados por el Sr. Crecencio Elenes, Sr. Philippe Vanhuynegem, Sr. Efraín Quicaña y a los organizadores y participantes del curso Formación a Formadores en la metodología My.COOP desarrollado por el Ministerio de la Producción en el marco de la implantación del Programa de Desarrollo de Capacidades para la Gestión de las Cooperativas - Perú 2014





Este material de formación ha sido desarrollado por las siguientes organizaciones:



Agriterra es una organización de cooperación internacional fundada por organizaciones de agricultores de los Países Bajos. Entre otros, Agriterra brinda servicios de asesoramiento “de agricultor a agricultor” y apoyo financiero directo a organizaciones del medio rural de países en desarrollo, con el propósito de transformarlas en instituciones fuertes y representativas. Este tipo de organizaciones son indispensables para promover la democracia, mejorar la distribución de los ingresos y favorecer el desarrollo económico de los países. Si los agricultores se organizan para coordinar su producción y mejorar su presencia en el mercado, tendrán más oportunidades de incrementar sus ingresos y generar empleo.

Agriterra tiene como objetivo promover este tipo de actividades económicas, así como estimular, apoyar y financiar la cooperación internacional entre las organizaciones de la población rural de los Países Bajos y los países en desarrollo.

<http://www.agriterra.org>



Centre for International Development Issues Nijmegen (CIDIN), Centro para Asuntos de Desarrollo Internacional de Nimega es un instituto académico interdisciplinario que aborda asuntos relacionados con la inequidad, la pobreza, el desarrollo y el empoderamiento. Imparte educación universitaria y de posgrado en estudios sobre desarrollo y también una variedad de temas relacionados con el desarrollo, la economía, la sociología y la antropología. El CIDIN cuenta con amplia experiencia en investigación interdisciplinaria sobre el desarrollo rural, las cadenas de valor, las acciones de recaudación y la integración de mercado, evaluación de impacto de los códigos y estándares de la cadena de valor y la teoría, las políticas y la inclusión de la perspectiva de género.

<http://www.ru.nl/cidin>



The Cooperative College of Kenya (CCK), el Colegio Cooperativo de Kenia está ubicado a 17 kilómetros del centro de la ciudad de Nairobi, enmarcado en un ambiente sereno. El Colegio fue creado en 1952 para formar a los inspectores cooperativos del gobierno, encargados de supervisar las actividades de las cooperativas en Kenia. La institución ha crecido de tal manera que actualmente busca convertirse en universidad. Su objetivo general es dotar al personal del movimiento cooperativo y la economía social de capacidades de gestión y de supervisión adecuadas, con el fin de contribuir más eficazmente a su desarrollo. El Colegio ofrece cursos con diplomas y certificados de grado en gestión cooperativa y banca cooperativa. Asimismo, brinda cursos cortos para empleados y gerentes de cooperativas. Cuenta con la certificación ISO 9001:2008.

<http://www.cooperative.ac.ke>



Cooperative Facility for Africa (COOPAFRICA), Sistema Cooperativo para África es un programa de cooperación técnica de la Organización Internacional del Trabajo en apoyo del desarrollo cooperativo.

Promueve entornos políticos y legales favorables, estructuras de integración vertical fortalecidas (como las uniones y las federaciones cooperativas) y mejoras en la gobernabilidad, la eficiencia y el desempeño de las cooperativas. El programa abarca nueve países de África Oriental y Meridional, (Botsuana, Etiopía, Kenia, Lesoto, Ruanda, Suazilandia, Tanzania peninsular e insular, Uganda y Zambia) desde la Oficina de la OIT en Tanzania, con apoyo técnico del Programa de Cooperativas de la OIT (EMP/COOP) en Ginebra. El programa fue lanzado en octubre del 2007 y está financiado principalmente por el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID).

COOPAFRICA es una iniciativa asociativa de la que participan diversas organizaciones nacionales e internacionales.

<http://www.ilo.org/coopafrica>



Empowering Smallholder Farmers in Markets (ESFIM), Empoderamiento de los Pequeños Productores en los Mercados es una asociación entre las organizaciones nacionales de agricultores de once países y AGRINATURA. El objetivo global de ESFIM es generar acciones de investigación orientadas a la demanda, que apoyen las actividades políticas que las organizaciones de productores emprenden, para así fortalecer las capacidades de los pequeños agricultores en los países en vías de desarrollo en su generación de ingresos rentables a partir de los mercados, mediante la creación de un entorno normativo y regulatorio, así como la gestación de organizaciones e instituciones económicas eficaces.

<http://www.esfim.org>



La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es la agencia tripartita de las Naciones Unidas que reúne a los gobiernos, los empleadores y los trabajadores de sus estados miembros en una acción en común para promover el trabajo decente en todo el mundo. La OIT considera a las cooperativas como un actor importante para mejorar las condiciones de vida y de trabajo de las mujeres y los hombres a nivel global. Su Programa de Cooperativas (EMP/COOP) presta asistencia a los mandantes de la OIT y a las organizaciones de cooperativas, en base a la Recomendación 193 de la OIT sobre Promoción de las Cooperativas, 2002. EMP/COOP trabaja estrechamente con la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) y es parte del Comité para la Promoción y el Progreso de las Cooperativas (COPAC).

<http://www.ilo.org> y <http://www.ilo.org/coop>



El Centro Internacional de Formación de la OIT es el órgano dedicado a la formación de la OIT. El programa de Educación a Distancia y Tecnologías de Aprendizaje (DELTA) tiene el doble mandato de fortalecer la capacidad interna del Centro para aplicar metodologías y procesos de aprendizaje y formación de vanguardia, así como brindar servicios de formación para socios y clientes externos. Estos servicios se brindan en cumplimiento con la Recomendación 195 de la OIT sobre el Desarrollo del Recurso Humano. Su Programa de Empresa, Microfinanza y Desarrollo Local (EMLD) ofrece formación sobre cooperativas y la economía social y economía solidaria, así como educación y formación sobre temas como: el espíritu empresarial; la creación de entornos de negocios para el desarrollo de pequeñas empresas sostenibles; cadenas de valor y servicios de desarrollo empresarial; y el desarrollo del espíritu empresarial de las mujeres, entre otros.

<http://www.itcilo.org>



La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura lidera los esfuerzos internacionales para erradicar el hambre. La FAO actúa un foro neutral donde todas las naciones se reúnen, en igualdad de condiciones, para negociar acuerdos y discutir políticas. La FAO es además una fuente de conocimientos e información que ayuda a los países en vías de desarrollo y a los países en transición hacia la modernización y la mejora de las prácticas agrícolas, forestales y pesqueras y asegurar una buena nutrición para todos. Desde su fundación en 1945 se ha enfocado especialmente al desarrollo de áreas rurales, hogar del 70 por ciento de la población pobre y con hambre.

<http://www.fao.org>



Kenya National Federation of Agricultural Producers (KENFAP),

la Federación Nacional de Productores Agrícolas de Kenia es una federación democráticamente gestionada, sin fines políticos ni comerciales, fundada en 1946 como la Kenya National Farmers Union (KNFU) (Unión Nacional de Agricultores de Kenia). Su misión es la existencia de “un agricultor keniano empoderado, con capacidad de hacer oír su voz, tomando decisiones informadas para generar medios de vida sostenibles y mejorados”. Siendo portavoz legítimo de los agricultores kenianos, su rol principal es abordar asuntos que afectan específicamente a los agricultores y al sector agrícola en general. La KENFAP sirve a sus socios a través de servicios de representación, lobby y defensa del sector. Facilita la cooperación y el trabajo en red entre sus socios y con las asociaciones nacionales, regionales e internacionales. Además, ofrece servicios de asesoramiento y realiza actividades de investigación en beneficio de la comunidad agrícola.



Moshi University College of Cooperative and Business Studies (MUCCoBS),

la Escuela Universitaria Moshi de Estudios Cooperativos y de Negocios es la institución más antigua de formación cooperativa de Tanzania, con 48 años de experiencia en el campo de la contabilidad cooperativa, la gestión cooperativa y el desarrollo rural. La MUCCoBS surgió a partir de la modernización del Cooperative College que en mayo del 2004 se transformó en el Constituent College of Sokoine University of Agriculture (SUA). Ofrece educación sobre cooperativas y negocios a nivel universitario y de posgrado. Mediante actividades de formación, investigación y asesoramiento, la organización brinda oportunidades para adquirir, desarrollar, promover, difundir y preservar los conocimientos y las competencias en las áreas de las cooperativas, las comunidades, los negocios, la organización, la capacidad empresarial y en cualquier otra área que la Escuela Universitaria determine.

<http://www.muccobs.ac.tz>



The Nigerian Cooperative Development Centre (NCDC),

el Centro Nigeriano de Desarrollo Cooperativo está ubicado en el kilómetro 61, de la carretera Abuja-Lokoja. Ocupa un predio de 14 hectáreas, alejado del centro de la ciudad, asegurando un ambiente que conduce a la investigación y el aprendizaje. El Centro brinda asistencia técnica al departamento federal de cooperativas y a todo el movimiento cooperativo. Esto se logra mediante la investigación y la adopción de las mejores prácticas a nivel global en materia de políticas, legislación y formación cooperativa. También produce y analiza datos sobre las cooperativas para apoyar las políticas y los programas destinados al desarrollo del sector cooperativo, incluyendo la formación de una unidad de personal con competencias para la gestión, la supervisión y la formación cooperativa.



Royal Tropical Institute

The Royal Tropical Institute (KIT),

el Instituto Tropical Real ubicado en Ámsterdam, es un centro independiente de conocimiento y expertise en las áreas de la cooperación internacional e intercultural. El Instituto busca contribuir al desarrollo sostenible, al alivio de la pobreza y la preservación y el intercambio cultural, además de promover el interés y el apoyo para estos temas dentro de los Países Bajos. El Instituto realiza investigaciones, organiza actividades de formación y brinda servicios de asesoramiento e información. La elaboración de experiencias prácticas para el desarrollo e implementación de políticas es el enfoque central de KIT. El Instituto vela por el patrimonio cultural, organiza muestras y otros eventos culturales y oficia como sede de encuentros y debates. Un objetivo clave, subyacente en toda la labor del Instituto, es la mejora y el intercambio de los conocimientos sobre (y la comprensión de) las diferentes culturas. “KIT es una organización sin fines de lucro que trabaja tanto para el sector público como el privado en colaboración con socios de los Países Bajos y del exterior” (misión).

<http://www.kit.nl>



Uganda Cooperative Alliance Ltd. (UCA), la Alianza de Cooperativas de Uganda Limitada es la organización paraguas que reúne a las organizaciones cooperativas del país. Fue fundada en 1961, con el objetivo de promover los intereses económicos y sociales de las cooperativas de Uganda. La organización se formó con el propósito de promover, defender y construir capacidades en todos los tipos de cooperativas del país (cooperativas de base y uniones de cooperativas distritales y nacionales). Sus actividades de desarrollo se han concentrado en seis áreas clave: fortalecimiento de las capacidades de las cooperativas de base y las empresas cooperativas regionales; desarrollo de un sistema cooperativo financiero fuerte basado en los ahorros de los socios; transferencia de tecnología; empoderamiento de las mujeres; creación de alternativas de auto-empleo para los jóvenes, y protección y mejora del medio ambiente.

<http://www.uca.co.ug>



Wageningen University & Research Centre (WUR), el Centro de Investigación de la Universidad de Wageningen explora el potencial de la naturaleza para mejorar la calidad de vida. Un equipo de 6.500 personas y 10.000 alumnos provenientes de más de 100 países, trabajan en todo el mundo para los gobiernos y la comunidad empresarial en general, en los ámbitos de la alimentación sana y los ambientes de vida saludables. El Centro para el Desarrollo de la Innovación (CDI) trabaja para crear capacidades para el cambio. Facilita la innovación, la transmisión de conocimientos y desarrolla capacidades con un enfoque en los sistemas alimentarios, el desarrollo rural, los agro-negocios y la administración de los recursos naturales. El CDI vincula los conocimientos y la experiencia del WUR con los procesos de aprendizaje e innovación de la sociedad en su conjunto.

<http://www.wur.nl/UK> and <http://www.cdi.wur.nl/UK>



El Ministerio de la Producción es la institución del Estado peruano que diseña, implementa y supervisa las políticas nacionales de los sectores de pesquería, industria, comercio interno, promoción y fomento de cooperativas, así como de la micro, pequeña y mediana empresa. Es el ente competente en el fomento y promoción de las cooperativas. El Viceministerio de MYPE e Industria, a través de la Dirección General de Desarrollo Productivo, formula planes, programas, estrategias e instrumentos para facilitar el desarrollo de las cooperativas y otras modalidades asociativas.

<http://www.produce.gob.pe>

Lista de Abreviaturas

ACI	Alianza Cooperativa Internacional
CAF	Caisse des Affaires Financières
CEA	Cooperativa Empresarial de Área
COAINE	Cooperativa Agropecuaria Integral Nor Este
CA	Consejo de Administración
FCV	Financiamiento de la cadena de valor
FONDOECA	Fondo para el Fortalecimiento Económico de las Organizaciones Económicas Campesinas
IMF	Institución de Microfinanzas
OCFCU	Oromia Coffee Farmers Cooperative Union (Unión de Cooperativas de Cultivadores de Café de Oromia)
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organización No Gubernamental
RSE	Responsabilidad Social de la Empresa
UCA	Uganda Cooperative Alliance (Alianza de Cooperativas de Uganda)
PRODUCE	Ministerio de la Producción

Glosario



> Activo

Recurso controlado por la cooperativa como resultado de eventos en el pasado y del cual se espera que, en el futuro, fluyan beneficios económicos hacia la cooperativa provenientes del mismo. Un activo puede ser algo tangible, como un lugar de almacenaje, o intangible como conocimientos de mercado o una patente registrada.

> Auditoría de cooperativas

Examen independiente y expresión de opinión sobre los estados financieros, gestión de la operación y los reportes sociales de una cooperativa, realizado por un auditor nombrado, quien realiza sus funciones según las normas de auditoría aceptadas para las cooperativas y en cumplimiento con las obligaciones estatutarias.

Fuente: DGRV/OIT, Operational guide for audit on cooperatives (próximo a publicarse).

> Bienes prendados

Activos utilizados como garantía para un préstamo. El prestatario le transfiere los bienes prendados a la entidad crediticia para garantizar la deuda. La propiedad del bien permanece con el prestatario durante el período del préstamo. Al pagarse la deuda, el bien prendado se transfiere al prestatario. La entidad crediticia obtiene la propiedad del bien si el prestatario no paga el préstamo.

Fuente: <http://www.businessdictionary.com/definition/pledged-asset.html> (Consultado 7 Oct. 2011)

> Cadena de valor

Serie de pasos consecutivos necesarios para llevar un producto (un bien o un servicio) desde su concepción y en las distintas fases de producción, la producción en sí, el procesamiento y el manejo logístico hasta el consumidor final. En cada uno de estos pasos se agrega valor al producto.

> Capital propio

El capital propio o patrimonio de una cooperativa se compone de las aportaciones de los socios, las reservas declaradas y ocultas y las provisiones.

> Comercialización

Cambiar el objetivo principal de las cooperativas de promoción de los socios hacia la maximización de las utilidades, para aumentar la cuota de mercado y buscar el crecimiento, entre otras cosas, mediante la realización de actividades con no socios, la búsqueda de inversores externos y, por lo tanto, adaptándose casi plenamente a las normas de las empresas inversoras.

Fuente: Münkner, H.H. y J. Txapartegi Zendoia (2011), Annotiertes Genossenschaftsglossar, Annotated Co-operative Glossary, Glosario cooperativo anotado, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra.

> Costo de transacción

Los costos de preparación y realización de las operaciones de negocio, los costos de recolectar y procesar la información (para determinar la mejor oferta, oportunidades de negocios y riesgos).

Los costos de diseño de los contratos y el seguimiento de la implementación.

Fuente: Münkner, H.H. y J. Txapartegi Zendoia (2011), Annotiertes

Genossenschaftsglossar, Annotated Co-operative Glossary, Glosario cooperativo anotado, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra.

> Estatutos (o constitución)

Normas adoptadas por los fundadores de una organización que regulan la estructura interna, la representación frente a terceros, así como los derechos y obligaciones de los socios de la organización en forma objetiva y vinculante para todos los socios presentes y futuros que han aceptado estas normas mediante su firma. En algunos países los estatutos también se denominan constitución.

Fuente: Münkner, H.H. y J. Txapartegi Zendoia (2011), Annotiertes Genossenschaftsglossar, Annotated Co-operative Glossary, Glosario cooperativo anotado, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra.

> Excedente

Término común usado en las cooperativas para referirse a los resultados económicos al final del ejercicio económico.

Fuente: Münkner, H.H. y J. Txapartegi Zendoia (2011), Annotiertes Genossenschaftsglossar, Annotated Co-operative Glossary, Glosario cooperativo anotado, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra.

> Financiación externa (fondos)

Financiación de una empresa mediante las aportaciones de sus socios (mediante acciones) y por préstamos de capital, préstamos de los socios, depósitos de ahorro de socios y no socios (financiados mediante créditos), subvenciones, donaciones que vengan del exterior.

Fuente: Münkner, H.H. y J. Txapartegi Zendoia (2011), Annotiertes Genossenschaftsglossar, Annotated Co-operative Glossary, Glosario cooperativo anotado, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra.

> Financiamiento de la cadena de valor

Flujo del financiamiento dentro de un subsector, entre los actores de la cadena de valor, con el fin de llevar el producto al mercado.

Fuente: http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2312/africaday_Theme6.pdf (Consultado 7 Oct. 2011).

> Gobernabilidad de la empresa

Marco de las reglas y prácticas con las que el Consejo de Administración (CA) asegura la responsabilidad, equidad y transparencia de la relación de la empresa con otras partes interesadas (agentes financieros, clientes, gerencia, empleados, gobierno y la comunidad).

Fuente: <http://www.businessdictionary.com/definition/corporategovernance.html> (Consultado 7 Oct. 2011).

> Insumos agrícolas

Recursos utilizados para la producción agrícola, como las sustancias químicas, equipos, alimentos para animales, semillas, energía, etc.

Fuente: <http://www.websters-online-dictionary.org/definitions/Farm+inpu> (Consultado 7 Oct. 2011).

> Pago suplementario

Distribución de excedentes en proporción al volumen de las operaciones entre los socios y la cooperativa, generalmente cuando los costos que se les cobraron a los socios resultaron demasiado altos (en el caso de una

cooperativa de compras) o cuando los pagos realizados a los socios resultaron demasiado bajos (en el caso de la cooperativa de venta).

Fuente: Münkner, H.H. y J. Txapartegi Zendoia (2011), Annotiertes Genossenschaftsglossar, Annotated Co-operative Glossary, Glosario cooperativo anotado, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra.

> Precio de mercado

Precio acordado por el comprador y el vendedor para comercializar en un mercado abierto en un momento determinado.

Fuente: <http://www.businessdictionary.com/definition/market-price.html> (Consultado 7 Oct. 2011).

> Remuneración al capital (dividendo)

Participación de los socios en los excedentes de una cooperativa mediante la remuneración al capital, en proporción al importe de sus participaciones en el capital de la cooperativa, siempre que la cooperativa genere un excedente a distribuir y la Asamblea General apruebe esta distribución. En el caso de las cooperativas, la remuneración sobre el capital está limitada, en general (por ejemplo, los intereses de los depósitos de ahorro a largo plazo).

Fuente: Münkner, H.H. y J. Txapartegi Zendoia (2011), Annotiertes Genossenschaftsglossar, Annotated Co-operative Glossary, Glosario cooperativo anotado, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra.

> Segmentación de mercado

Proceso de definición y subdivisión de un mercado grande y homogéneo en segmentos claramente identificables con necesidades, deseos o características de exigencias similares.

El objetivo es diseñar una mezcla de comercialización que concuerde precisamente con las expectativas de los clientes del segmento específico.

Fuente: <http://www.businessdictionary.com/definition/marketsegmentation.html> (Consultado 7 Oct. 2011).

> Sistema de comprobantes

Sistema interno de control financiero para pagos en efectivo o cheque que se basa en comprobantes para (1) establecer la propiedad de las transacciones; (2) establecer el monto que se está pagando; (3) nombrar el libro mayor donde quedará registrada la transacción.

Fuente: <http://www.businessdictionary.com/definition/voucher-system.html> (Consultado 7 Oct. 2011).



Archivo Heifer International - Heifer Perú

Introducción



¿Por qué se optó por realizar un programa de formación sobre la gestión de las cooperativas agrícolas?

La agricultura es un sector importante para el desarrollo global ya que “los agricultores alimentan el mundo”. También es cierto que la agricultura es la segunda mayor fuente de empleo en el mundo¹. En términos históricos, la agricultura ha sido un aspecto clave del desarrollo en muchos países. La diversidad mundial de cooperativas incluye cooperativas relacionadas con agencias de noticias, educación y proveedores de energías limpias, entre otras. Sin embargo, la agricultura continúa siendo el sector donde las cooperativas representan una forma destacada de empresa.

La motivación de este programa surge de la convicción que: “las organizaciones agrícolas fuertes y representativas son indispensables para promover la democracia, mejorar la distribución de los ingresos y el desarrollo económico de los países”². La evidencia demuestra que muchos países con un importante sector agrícola, como por ejemplo Argentina, Etiopía, Francia, India, los Países Bajos, Nueva Zelandia y los Estados Unidos de América,

¹ El sector de los servicios es la fuente más importante de empleo del mundo. Vea: <http://www.ilo.org/public/english>.

² Según Agriterra, <http://www.agriterra.org/en/text/about-agriterra> (Consultado 22 Sep. 2011).

también tienen cooperativas agrícolas fuertes³. Sin embargo, las cooperativas agrícolas se enfrentan a numerosos desafíos, tanto internos como externos. Los desafíos externos pueden estar relacionados con los mercados, la regulación, la infraestructura o el cambio climático. Los desafíos internos de las cooperativas, generalmente, están relacionados con los temas de gestión y de gobernabilidad. Las cooperativas son empresas cuyo objetivo principal no es obtener utilidades sino responder a las necesidades y aspiraciones de sus socios. Los socios de las cooperativas son **propietarios** de su empresa, mediante las partes sociales de las cooperativas; los socios controlan la empresa mediante mecanismos democráticos; y los socios también son los **usuarios** principales de los servicios de las cooperativas. Todo esto hace que las cooperativas constituyan un modelo empresarial resistente ante las situaciones críticas, pero que, a la vez, presenta complejidades y desafíos. Con frecuencia, las cooperativas se ven afectadas por tensiones internas originadas por factores que, a veces, se presentan como conflictivos entre sí: los intereses de los socios, las oportunidades de negocios y los aspectos sociales.

¿De qué se trata My.COOP?

My.COOP proviene del inglés *Managing your Agricultural Cooperative*, o sea, “Cómo Gestionar su Cooperativa Agrícola”. El programa de formación My.COOP busca fortalecer la gestión de las cooperativas agrícolas para que logren ofrecer a sus socios servicios eficientes, eficaces y de alta calidad.

Este programa se basa en la serie de materiales de formación de la OIT desarrollada por el *Materials and Techniques for Cooperative Management Training Programme* (Programa de Materiales y Técnicas para la Formación en Gestión de Cooperativas), entre el año 1978 y el comienzo de la década de 1990.

Actualmente, My.COOP es una iniciativa asociativa amplia, puesta en marcha por *Cooperative Facility for Africa* (Sistema Cooperativo para África de la OIT) y el Sector de Cooperativas de la OIT. Es el resultado de un trabajo de colaboración del que han participado una amplia gama de socios: agencias de desarrollo cooperativo, colegios cooperativos, organizaciones cooperativas, organizaciones de productores agrícolas, universidades y agencias de las

³ Fuente: Global 300, <http://www.global300.coop> (Consultado 7 Oct. 2011).

Naciones Unidas. Al comienzo de este documento, se presenta una lista con información sobre las asociaciones participantes.

El objetivo de este material de formación es que los administradores de cooperativas agrícolas (actuales y potenciales), puedan identificar y abordar los principales desafíos de gestión específicos de las cooperativas en un desarrollo agrícola orientado al mercado.

Como se mencionó antes, las cooperativas pueden verse afectadas por tensiones internas originadas por factores que, a veces, se presentan como conflictivos entre sí: los intereses de los socios, las oportunidades de negocios y los aspectos sociales.

En este contexto, los administradores de las cooperativas deben asegurar una toma de decisiones sólida sobre la prestación de servicios que son comunes en muchas cooperativas agrícolas, incluyendo el suministro de insumos agrícolas y la comercialización.

Los siguientes asuntos son recogidos en la estructura del programa de formación My.COOP:



El programa de formación My.COOP busca fortalecer la gestión de las cooperativas agrícolas para que logren ofrecer a sus socios servicios eficientes, eficaces y de alta calidad.

¿A quién está dirigido My.COOP?

My.COOP ha sido diseñado para los administradores actuales y potenciales de las cooperativas agrícolas, así como para los socios involucrados en tareas de gestión en las cooperativas. Este material supone que estas mujeres y hombres ya cuentan con algún tipo de experiencia práctica al ser socios activos de cooperativas agrícolas. Este material no fue desarrollado para quienes están comenzando o teniendo su primer contacto con una cooperativa agrícola.

El programa My.COOP también puede resultar una herramienta útil tanto para las organizaciones como para las personas que brindan formación a cooperativas agrícolas.

Estos incluyen a:

- > **Los dirigentes y los gerentes de estructuras cooperativas, como los Gremios, las Federaciones y las Confederaciones;**
- > **Los formadores cooperativos que trabajen en colegios cooperativos, organizaciones no - gubernamentales (ONG) u otras organizaciones dedicadas a la formación, incluyendo a las privadas;**
- > **Los funcionarios de cooperativas y el personal de extensión de los departamentos y las agencias gubernamentales.**

¿En qué consiste el programa?

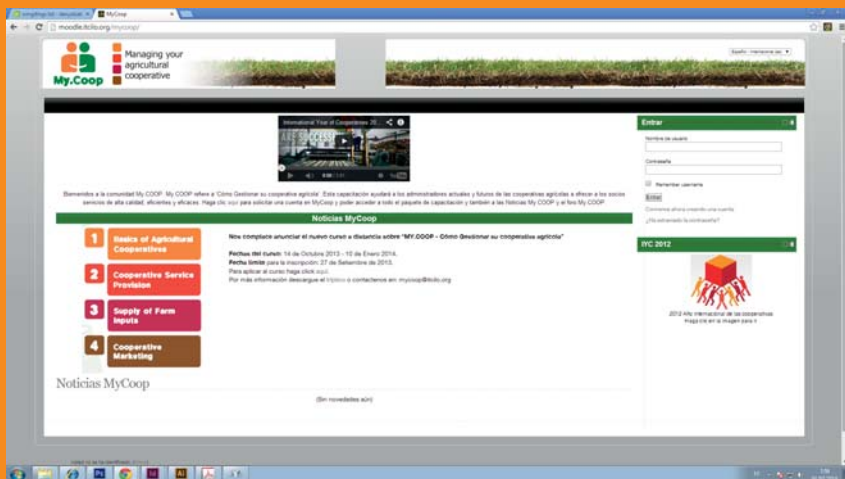
El programa de formación consiste en un manual de formadores y cuatro módulos, como se muestra en la siguiente imagen.



“ El programa My.COOP también puede resultar una herramienta útil tanto para las organizaciones como para las personas que brindan formación a cooperativas agrícolas. ”

Cada módulo abarca diversos temas de aprendizaje. Un tema de aprendizaje consiste en una breve descripción de contenidos que se complementan con casos de la vida real provenientes de diversas partes del mundo, que muestran distintos enfoques para resolver algunos de los desafíos típicos que se presentan en la gestión de cooperativas agrícolas.

Cada tema brinda cuadros explicativos con definiciones y conceptos, y también auto-tareas que ayudan al autodidacta a aplicar los contenidos a su propia cooperativa o situación. Los módulos y temas se pueden usar de forma independiente y en cualquier orden, según las necesidades de formación.



My.COOP en internet

My.COOP es más que un programa de formación. My.COOP también es un sitio web donde se puede encontrar el programa, los servicios y las herramientas en internet, como una plataforma de aprendizaje a distancia para la formación de formadores y un juego de herramientas móviles de aprendizaje.





Sobre el módulo 1

Aspectos Básicos de las Cooperativas Agrícolas

Este módulo abarca algunas de las características básicas de las cooperativas agrícolas y su gestión.

Las cooperativas agrícolas son un ejemplo de una organización de acción colectiva. Los pequeños agricultores individuales se han visto enfrentados a una débil posición de negociación frente a los grandes proveedores, comerciantes y procesadores. Esto ha dado lugar a que los agricultores se organicen y actúen de manera colectiva. Los productores agrícolas se organizan de manera voluntaria para cumplir con sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes. Es por esto que son propietarios colectivos de una empresa. Al comprar suministros de forma conjunta, abordar colectivamente los desafíos económicos y, vender conjuntamente sus productos agrícolas, se ve un fuerte aumento en la productividad, la sostenibilidad y el poder de negociación de los agricultores.



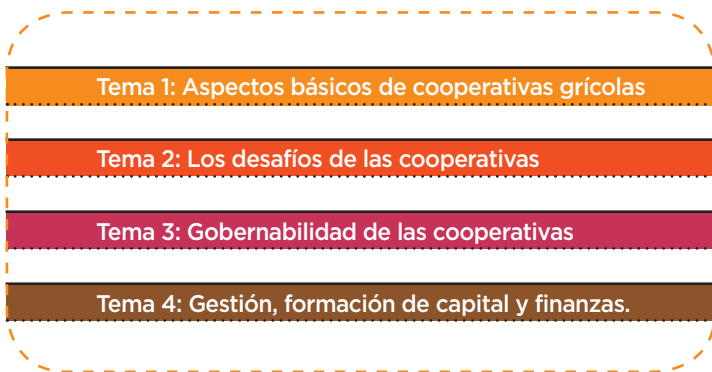
Las cooperativas agrícolas se forman para promover los intereses de sus socios-agricultores, quienes también son sus propietarios. Pero, al ser una empresa que funciona en un ambiente competitivo, también debe satisfacer a los clientes que le compran productos o servicios a la cooperativa.

Las cooperativas son organizaciones con un doble carácter: por un lado, son asociaciones de personas que se unieron para satisfacer sus necesidades y aspiraciones en común; y por otra parte, son empresas con valores y principios distintivos, que trabajan para sus socios y toman en cuenta los intereses de sus clientes y la comunidad en general. El módulo 2 describe con mayor detalle a las cooperativas que suministran servicios. Los módulos 3 y 4 abarcan detalladamente dos tipos de servicios: los de suministro de insumos y los de comercialización.

Contenidos de este módulo

Este módulo abarca los desafíos relacionados con la administración de cooperativas agrícolas, como por ejemplo: ¿Cómo enfrentar este doble aspecto? ¿Cómo responder a los cambios en el mercado? ¿Cómo gobernar y gestionar exitosamente una cooperativa? ¿Cómo responder a los cambios en el medio ambiente y el clima?

Este módulo está dividido en cuatro sub-secciones con los siguientes temas:



“ El objetivo de este programa global es desarrollar la capacidad organizativa de las cooperativas agrícolas en todo el mundo ”

Objetivos de aprendizaje

Módulo

1

Explicar las características diferenciales de las empresas cooperativas;

Sugerir formas de alinear los intereses de los socios con los intereses de la empresa;

Sugerir formas de equilibrar los objetivos sociales y económicos;

Explicar las diferentes funciones que puede realizar una cooperativa agrícola y los distintos servicios que puede brindar;

Identificar cuáles son los eventos (globales) que pueden influir en el funcionamiento de su cooperativa y ver las oportunidades que de ellos surjan.



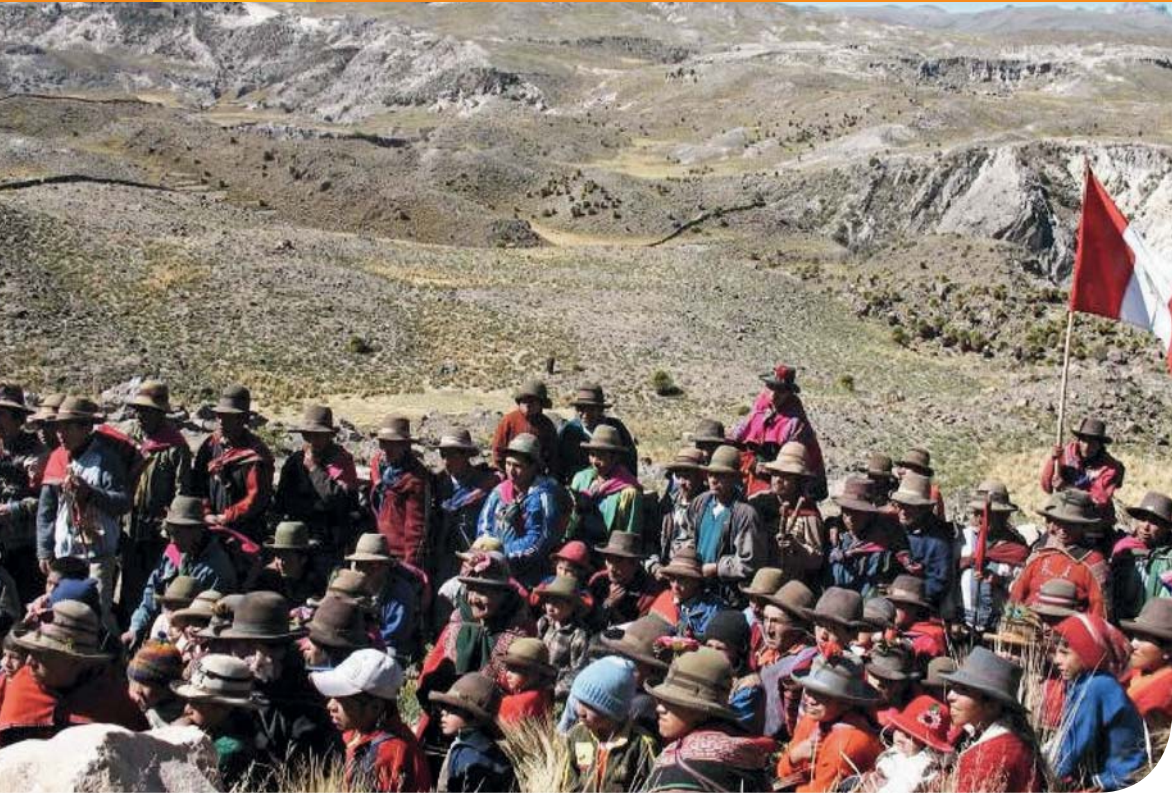




Tema 1

Aspectos Básicos de las **Cooperativas Agrícolas**





Introducción

“¿Por qué existen las cooperativas? ¿Qué es lo que distingue a una cooperativa de cualquier otra organización agrícola? ¿Cuáles son los principios que guían el establecimiento y la operación de una cooperativa? ¿Por qué es que los agricultores se asocian a una cooperativa? Estas son las principales preguntas que se responden en el Tema 1.”



La necesidad de acción colectiva

Los agricultores tienen vínculos comerciales con proveedores de insumos agrícolas y con compradores de productos agrícolas. Estos proveedores producen en grandes cantidades. Los compradores que procesan y comercializan los productos agrícolas generalmente operan a una escala mucho mayor en comparación con la de cada establecimiento agrícola. Por ende, los agricultores se ven enfrentados a socios comerciales con mayores recursos.

Esta relación comercial desigual conlleva grandes riesgos para los agricultores. Con frecuencia no tienen información adecuada sobre las condiciones de mercado. El resultado es que pueden haber sido tratados injustamente al recibir, por ejemplo, un precio menor por sus productos agrícolas, en comparación con lo que hubieran recibido en condiciones competitivas de mercado. O tal vez pueden recibir insumos de baja calidad, debido a que no tienen los recursos para evaluar la calidad de los insumos o bien porque no hay otros proveedores disponibles.

La débil posición de negociación a la que los pequeños agricultores individuales se han visto enfrentados en relación con los grandes proveedores, comerciantes y procesadores ha sido una de las principales razones para que los agricultores formen organizaciones de acción colectiva, como las cooperativas. Al comprar insumos y vender productos agrícolas de forma conjunta, la posición de negociación de los agricultores ha mejorado significativamente. Este módulo también incluye otras razones que han motivado a los agricultores a conformar cooperativas.

¿Por qué establecer una organización formal de acción colectiva?

Si existe una necesidad para la acción colectiva de los agricultores ¿cómo se debería organizar? Las acciones colectivas se pueden realizar por un grupo informal. Sin embargo, a medida que las actividades conjuntas maduran con el paso del tiempo, el grupo tenderá a optar por una forma jurídica. En muchos países, la forma jurídica adecuada para la acción colectiva de los agricultores es la cooperativa.

“ La formalización conlleva varias ventajas. Ante todo, si la cooperativa adquiere una personería jurídica, los socios podrán beneficiarse de un cambio en la responsabilidad por las transacciones comerciales entre el conjunto de los socios y la cooperativa en sí ”

Si se opta por la formalización, entonces se deberá proceder al registro formal de la cooperativa. Esto implica, entre otros aspectos, preparar documentos específicos. Cuando esté formalizada, se registrará por un sistema legal especial que se aplica a las cooperativas. En algunos países, hay sistemas legales que solamente se aplican a las cooperativas, y en otros países no existen reglas específicas por lo que las cooperativas tienen el mismo trato que cualquier otra empresa. La formalización conlleva varias ventajas. Ante todo, si la cooperativa adquiere una personería jurídica, los socios podrán beneficiarse de un cambio en la responsabilidad por las transacciones comerciales entre el conjunto de los socios y la cooperativa en sí. En segundo lugar, las relaciones entre los socios y la cooperativa serán formalizadas, al regular la posibilidad de poner fin a la sociedad y exigir el retorno de las partes sociales, etc. En tercer lugar, el sistema legal normalmente prevé procedimientos para la toma de decisiones y también reglas para la contabilidad de los gastos e inversiones. En cuarto lugar, existen países donde las cooperativas gozan de un tratamiento impositivo que les favorece, en comparación con los competidores que no son cooperativas.

Las ventajas de la formalización se tornan importantes cuando el grupo desea participar en contratos con los compradores para la entrega de cantidades y calidades especiales de productos agrícolas. Hay un aumento de las oportunidades para suministrar estos productos a los grandes minoristas y a productores de alimentos con marca, incluso a los pequeños agricultores. Como parte de la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), las empresas internacionales de alimentos cada vez obtienen más materias primas provenientes de pequeños agricultores organizados. Incluso, estas empresas apoyan el establecimiento y gestión de grupos agrícolas formales.

La formalización también brinda mayores oportunidades para un trabajo decente. Por ejemplo, registrar una cooperativa significa obtener un reconocimiento legal que permite a las cooperativas acceder a sistemas tributarios y contables adecuados y, por ende tener una cobertura de seguridad social para los trabajadores.



Economía informal*

En la actualidad, las cooperativas son opciones cada vez más atractivas para la formalización de la economía informal.

Dentro del mismo rubro, los trabajadores de la economía informal generalmente trabajan solos o en grupos pequeños y, con frecuencia, compiten entre sí. Al unirse y aprovechar los servicios de una cooperativa, mejoran la solidaridad, obtienen representación y pueden fortalecer sus negocios, mediante la compra al por mayor de productos básicos o al defender sus intereses. En todas partes del mundo, las cooperativas se consideran organizaciones importantes para el desarrollo agrícola, ya que brindan diversas opciones para que los productores se organicen, estén representados y mejoren su calidad de vida.

* Fuente: Sam Mshiu, "The Cooperative enterprise as a practical option for the formalization of informal economy", OIT Sistema Cooperativo para África (2010), Informal Economy Conference, Sudáfrica

Adicionalmente, le puede resultar más fácil a una organización formal obtener acceso a programas públicos de formación o programas de inspección laboral, lo que puede conllevar a mejores condiciones de salud y seguridad en el lugar de trabajo (por ejemplo, el lugar de trabajo se puede organizar en sectores con un flujo lógico de trabajo, almacenamiento de las sustancias químicas en un lugar cerrado, instalación de servicios higiénicos, proveer información sobre la prevención y tratamiento de VIH/SIDA, entre otros). Sin embargo, podría haber tensión entre el papel del agricultor como socio de la cooperativa comprometido con el trabajo decente y su papel como empleador de trabajadores (estacionales) en la zona agrícola.



Trabajo decente*

El trabajo es importante para que las mujeres y los hombres tengan medios de vida. Pero es mucho más que eso. La calidad del trabajo tiene la misma relevancia. Es lo que la OIT denomina: “trabajo decente”.

El trabajo decente supone trabajo que es productivo y proporciona un ingreso justo, seguridad en el lugar de trabajo, protección social para las familias, mejores perspectivas para el desarrollo personal y la integración social, libertad para que las personas expresen sus inquietudes, se organicen y participen de las decisiones que afectan sus vidas, e igualdad de oportunidades y de trato para todas las mujeres y los hombres.

* Fuente: <http://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--en/index.htm> (Consultado 7 Oct. 2011)

¿Por qué existen las cooperativas agrícolas?

Los agricultores han formado cooperativas para brindarle apoyo a todo tipo de actividades agrícolas. Para entender mejor las razones detrás de la formación de una cooperativa agrícola, se pueden hacer dos preguntas:

¿Qué tipo de beneficios reciben los agricultores al colaborar entre sí?

Piense en una explotación agropecuaria que produce maíz. Esta explotación agropecuaria puede necesitar insumos agrícolas como semillas, fertilizantes y pesticidas. Puede necesitar un crédito para realizar inversiones en equipos y almacenamiento. La explotación agropecuaria puede necesitar agua para el riego.

En términos de producción, el agricultor necesita encontrar un mercado para su maíz. El agricultor necesita obtener información sobre los mercados y los precios. El agricultor no cuenta con los recursos ni las habilidades para realizar la mayoría de estas actividades. Además, resulta bastante ineficiente si cada agricultor vende sus propios productos. Con frecuencia, no hay un mercado donde el agricultor pueda comprar sus insumos. Al juntarse con otros agricultores, nuestro productor de maíz forma una cooperativa que realiza negociaciones colectivas con proveedores de insumos. La cooperativa incluso puede producir los insumos, puede proporcionar crédito, se puede encargar de vender el maíz de varias explotaciones agropecuarias y puede organizar un sistema de riego. Puede haber una cooperativa que realiza estas actividades o bien diversas cooperativas especializadas.

¿Por qué es que los agricultores prefieren formar una cooperativa para la compra de insumos agrícolas y la venta de productos agrícolas en lugar de comercializar con empresas privadas?

En realidad, existen muchos países y diversos sectores de agricultores que realizan contratos con empresas privadas que proveen insumos y servicios. Sin embargo, puede que no tengan servicios confiables o tal vez se aprovechen de la débil posición de negociación de los agricultores. También hay situaciones donde estas empresas privadas simplemente no existen. En situaciones donde no hay un mercado adecuado, las cooperativas son la solución ya que proporcionan servicios/insumos que de otra manera no estarían disponibles, o bien, debido a su presencia, obligan a los proveedores privados a pagar precios justos. De esta manera las cooperativas pueden

proporcionar los insumos que no están disponibles, pueden suministrar insumos a menores precios y con mayor calidad y pueden vender productos agrícolas sin explotar a los agricultores. Las cooperativas les permiten a los agricultores especializarse en las actividades relacionadas con la producción agrícola y beneficiarse de las economías de escala y de alcance en el suministro de insumos y la venta de productos, sin correr el riesgo de ser explotados por socios comerciales con mayores recursos.

Características distintivas de las cooperativas

Definición de cooperativa

Una cooperativa es una organización establecida para promover los intereses de sus socios y que está estructurada, a la vez, como una asociación y como una empresa. La definición generalmente aceptada de una cooperativa es la que fue adoptada por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT):

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada⁴”

⁴ Recomendación 193 sobre la Promoción de Cooperativas (2002) y la Declaración sobre Identidad Cooperativa de ACI (1995). El término “personas” en la definición puede hacer referencia a individuos y también a las personas jurídicas, como firmas. Las cooperativas cuyos socios son personas jurídicas, también se denominan cooperativas empresariales. También existen cooperativas cuyos socios son mixtos, incluyendo la participación de los gobiernos locales, organizaciones no gubernamentales, empresas, etc. Dependerá de la legislación nacional, si este tipo de formato de cooperativas se puede establecer.

“En la práctica, las decisiones frecuentemente se toman por consenso, lo que significa que se llega a un punto medio que abarca los intereses de todos sus socios.”

Por ende, una cooperativa es una empresa y una organización de acción colectiva a la vez. En el caso de las cooperativas agrícolas, un grupo de agricultores han establecido una organización que funciona para proteger y promover sus intereses en común. Ya que todos los socios del grupo tienen un interés (económico) en lo que hace la organización colectiva, todos quieren participar en la toma de decisiones. Esto requiere de una estructura para la toma de decisiones que le proporcione una voz o voto a todos los socios. Si la organización es pequeña, todos los socios pueden participar directamente en el proceso de toma de decisiones. Durante este proceso se debaten las propuestas, se toman en cuenta los puntos a favor y en contra y se toman decisiones en base a una votación mayoritaria. En la práctica, las decisiones frecuentemente se toman por consenso, lo que significa que se llega a un punto medio que abarca los intereses de todos sus socios.

En organizaciones más grandes, los socios usan su voz para la elección de representantes en lugar de debatir y votar sobre las propuestas. El Consejo de Administración toma decisiones en nombre de sus socios y es responsable del resultado de sus decisiones ante los socios. Las reglas para elegir al Consejo de Administración y para la elaboración de los informes a los socios, generalmente están establecidas en los Estatutos de la cooperativa.

Como explica la definición anterior, una cooperativa agrícola no es solamente una asociación de agricultores, sino también es una empresa. La empresa tiene una estructura de gestión, frecuentemente tiene empleados y es propietaria de activos como: un lugar de almacenamiento, un camión, una planta de procesamiento o simplemente una oficina. La cooperativa es la propietaria de estos activos y la cooperativa es propiedad colectiva de sus agricultores-socios. Es por esto que el uso de estos activos se decide según el proceso democrático de toma de decisiones descrito anteriormente.



Principios Cooperativos

Con frecuencia, al establecer y operar una cooperativa, los agricultores y sus asesores usan los principios cooperativos como guía. Los gobiernos también usan los principios cooperativos para diseñar la legislación que rige las cooperativas. Los principios cooperativos se pueden considerar como la expresión práctica de los valores que motivan la colaboración cooperativa. Estos principios se han elaborado a lo largo de mucho tiempo, desde que se estableció la primera cooperativa en 1844⁵ por los Pioneros de Rochdale, en el Reino Unido. Existen siete Principios Cooperativos reformulados por la Asamblea General de ACI en 1995. Estos Principios guían el establecimiento y el funcionamiento de las cooperativas en todo el mundo.

⁵ Los principios se pueden ver en el sitio web de ACI: <http://www.ica.coop/es/coop/principios.html> (Consultado 27 Sept. 2011)



Primer Principio: **Membresía abierta y voluntaria**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.



Segundo Principio: **Control democrático de los miembros**

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.



Tercer Principio: **La participación económica de los miembros**

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.



Cuarto Principio: **Autonomía e independencia**

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

Quinto Principio: **Educación, formación e información**

Las cooperativas brindan educación y formación a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general -particularmente a jóvenes y creadores de opinión- acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

Sexto Principio: **Cooperación entre cooperativas**

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Séptimo Principio: **Compromiso con la comunidad**

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

“ Si bien los Principios Cooperativos son pautas importantes para quienes estén conformando cooperativas, brindando formación sobre las cooperativas o trabajando en legislación cooperativa, son solamente eso: pautas.”

Principios y práctica

Si bien los Principios Cooperativos son pautas importantes para quienes estén conformando cooperativas, brindando formación sobre las cooperativas o trabajando en legislación cooperativa, son solamente eso: pautas.

En la práctica, no todos los países ni todos los sectores siguen las pautas al pie de la letra. La toma de decisiones democrática es un ejemplo de la diversidad en acción. Si bien el principio de “un socio un voto” continúa dominando la mayoría de las cooperativas, hay algunos países que han implementado un sistema más proporcional de votación. También existen algunas uniones (nacionales) de cooperativas donde la votación es proporcional al volumen de negocios o a la cantidad de partes sociales. Otro ejemplo de los “principios en acción” se relaciona con el principio de la participación económica de los socios, que también está muy diferenciada. Los socios tienen diversas relaciones financieras con su cooperativa y, en algunos países, se presentan situaciones donde existen “no-socios” que participan del capital social de la cooperativa (o sus subsidiarias)⁶.

La implementación de los principios cooperativos con frecuencia resulta una tarea desafiante. Por ejemplo, hay países, y también sectores, donde los agricultores son socios de una cooperativa agrícola sólo porque es la única manera posible de acceder a insumos tales como los fertilizantes. Adicionalmente, algunos programas de desarrollo rural, establecidos por donantes o por el gobierno, pueden exigir que los agricultores se unan a una cooperativa para poder recibir ciertos beneficios.

⁶ Para ver una buena descripción de las estructuras financieras/propietarias de las cooperativas agrícolas, vea Chaddad, F. and Cook, M.L., (2004), “Understanding new cooperative models: An ownership-control rights typology”, *Rev.Agric.Econ*, 26(3), 348-360

Desafortunadamente, estas entidades donde los socios tienen que unirse forzosamente, o las supuestas cooperativas que solamente existen para tener un acceso temporal a ciertos subsidios disponibles, pueden tener dificultades en su sostenibilidad e incluso en su funcionamiento diario. Los socios de estas supuestas cooperativas no tienen un sentimiento de propiedad, no están comprometidos y puede que hasta se aprovechen de la entidad. En cuanto la oportunidad externa llega a su fin, la entidad puede derrumbarse. Estas entidades no son cooperativas verdaderas.

Otro desafío actual es que, a pesar de que hay una política de no discriminación, hay países donde no todos tienen la libertad de formar parte de una cooperativa, ya que puede que no cumplan con los requerimientos de membresía. Otro ejemplo son los casos en los que la membresía solamente está abierta a quienes cuentan con su propia tierra, mientras que la ley prohíbe que las mujeres sean propietarias de tierra. Este bloqueo se logra eliminar cuando las mujeres sin tierra establecen cooperativas de mujeres para crear oportunidades específicas de ingresos para ellas mismas. Puede tratarse de una cooperativa de ahorro y crédito rural para ayudar a la producción y a la venta de sus productos artesanales tradicionales, o bien la comercialización de las frutas y verduras que ellas producen.

También puede llegar a ser difícil proteger la independencia de una cooperativa. En el pasado, especialmente en países en vías de desarrollo y en estados comunistas, las cooperativas han sufrido la carga de un control y una interferencia estatal fuerte, lo que resulta en escasos beneficios para sus socios. Por ejemplo, se han usado cooperativas para controlar la producción y exportación de café, té y cacao. Con frecuencia, los precios establecidos por estas cooperativas resultaban ser precios políticos, lo que no brindaba incentivos a los agricultores para aumentar la producción o la calidad. Hoy en día, la mayoría de los gobiernos se han alejado de la interferencia directa en los asuntos de las cooperativas y han comenzado a facilitar su desarrollo. El ejemplo de *Milk Vita*, una cooperativa láctea en Bangladesh, demuestra que la transformación desde una iniciativa gubernamental hacia una auténtica cooperativa agrícola, conllevó grandes beneficios para todos los agricultores involucrados.

En el Perú mediante la Ley General de Cooperativas - Decreto Supremo 074/90-TR- Texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas con las modificaciones dispuestas por Decretos Legislativos Nos. 141 y 592 - TÍTULO I - GENERALIDADES -

Artículo 5 - Toda cooperativa tiene, el deber de observar los siguientes Principios Cooperativos:

Primer Principio: **Libre adhesión y retiro voluntario**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas, para todas aquellas personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

Segundo Principio: **Control democrático**

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.



Tercer Principio: **Limitación del interés máximo que pudiera reconocerse a las aportaciones de los socios**

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la cooperativa.

Cuarto Principio: **Distribución de los excedentes en función de la participación de los socios en el trabajo común o en proporción a sus operaciones con la cooperativa.**

Como la cooperativa no busca obtener un beneficio lucrativo cuando opera con sus socios, de existir un saldo, éste es devuelto a sus socios en proporción a los servicios utilizados (cooperativa de usuarios) o en proporción al trabajo realizado (cooperativa de trabajo).

Quinto Principio: **Fomento de la educación cooperativa**

Las cooperativas brindan educación y formación a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general - particularmente a jóvenes y creadores de opinión - acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

Sexto Principio: **Participación en el proceso de permanente integración**

Este principio fomenta la cooperación entre cooperativas, regulando la formación de estructuras organizativas a fin de lograr mayores beneficios para sus miembros.

Séptimo Principio: **Irrepartibilidad de la Reserva Cooperativa**

El patrimonio que lleva el nombre de “reserva cooperativa” es de carácter irreparable y su fin es cubrir pérdidas u otras contingencias imprevistas de la cooperativa.

Caso 1.1

La Cooperativa Granja Porcón



Desde una iniciativa gubernamental a una Cooperativa Agraria de Producción

Antes de 1950, el predio que forma parte la gran hacienda Porcón pertenecía a la Beneficencia Pública de Cajamarca; y estaba arrendada a numerosos feudatario, mayormente poblador de la parte baja de la cuenca del Río Porcón, correspondiente a los actuales caseríos de Porcón Bajo y Orconcillo.

Desde 1950 a 1974 una parte del predio ubicado en su mayoría en la Cuenca del Río Rejo fue comprado por el Servicio Cooperativo Interamericano de Producción de Alimentos SCIPA, y fue denominado Granja Porcón. Luego fue transferido al Ministerio de Agricultura. Ambas instituciones lo administraron como una empresa modelo, practicando actividades de producción de lana y leche, con el fin de que fuesen adoptadas por otros productores rurales.

A comienzos de la década de 1968 el gobierno del Gral. Juan Velasco Alvarado, dictó la Ley de Reforma Agraria N° 17716, ley que anuló el sistema feudal y abrió paso a nuevas formas empresariales de tipo cooperativo. Esta ley nació bajo el lema: "Campesino el patrón ya no comerá más de tus tierras". Como consecuencia de esta ley se lograron adjudicar a favor de los campesinos alrededor de 11 millones de hectáreas.

En 1975 los campesinos deciden convertirse en una SAIS (Sociedad Agraria de Interés Social). Luego en 1982 la Granja Porcón se convirtió en la COOPERATIVA AGRARIA ATAHUALPA JERUSALEN, más conocida en la actualidad como la "Granja Porcón". Los obreros del predio decidieron formar una Cooperativa de producción. Los socios continuaron produciendo leche, papa y lana; según las normas técnicas heredadas de la Granja modelo. Para dar trabajo eventual a sus hijos y proyectarse hacia futuros empleos permanentes, los socios bajo el impulso de uno de ellos, decidieron reforestar unos cerros llegando a establecer 649 hectáreas de Pinos para ello hicieron mano de créditos y apoyo alimentario.

Además, coordinaron con el Centro de Capacitación e Investigación Forestal (CICAFOR) para instalar ensayos, arboretos y demostraciones por un total de 304 hectáreas, para ello firmaron un convenio de reforestación cuyos términos preveían repartición igual de beneficios.

La instalación de la plantación demostrativa preveía la creación de la infraestructura vial y de defensa lo que era novedoso y considerado como indispensable por el Consultor belga Prof. Antoine.

Actualmente Granja Porcón es el ejemplo exitoso de una cooperativa en pleno funcionamiento. Sus miembros han decidido abrir sus puertas al turismo y permiten apreciar su forma de vida y participar en las labores agrícolas, ganaderas y forestales. El resultado es que los socios y sus familias y la comunidad en general han mejorado su calidad de vida.

Fuente: Charles Cartón: Reforestación y manejo de cuenca en la Cooperativa de Atahualpa Jerusalén Granja Porcon, Cajamarca. http://www.cepes.org.pe/pdf/OCR/Partidos/manejo_integral_microcuencas/manejo_integral_mic



Auto-tarea 1.1

Piense en el caso de la Cooperativa Granja Porcón. ¿Por qué es que la cooperativa solamente comenzó a ser exitosa luego de lograr la independencia del gobierno?

¿Conoce alguna experiencia similar en su país? ¿Cómo se garantiza la independencia de su cooperativa?

Cooperación entre cooperativas

Como indica el sexto principio cooperativo, con frecuencia las cooperativas trabajan en conjunto. Las cooperativas locales, generalmente llamadas cooperativas de base, se unen para establecer una central de cooperativas. Por ejemplo, varias cooperativas de base provenientes de diversos pueblos reúnen los productos de sus socios, pero la venta de estos productos la realiza la central cooperativa. Debido a que la central vende productos en nombre de varias cooperativas primarias, se puede beneficiar de las economías de escala en el manejo de los productos, en temas como la clasificación, la tipificación, el almacenamiento y el empaquetado, mientras que también tiene una mejor posición de negociación que la cooperativa de base individual. Las centrales de cooperativas frecuentemente colaboran en una federación de cooperativas.

La Figura 1.1 muestra el sistema ideal de colaboración entre cooperativas de distintos niveles. En la realidad, no todos estos niveles están representados en todos los países. Con frecuencia, la confederación de cooperativas se denomina unión cooperativa nacional y la federación de cooperativas también se conoce como unión cooperativa central/sectorial; y la unión de cooperativas también se puede denominar unión cooperativa regional o distrital.

En la Figura 1.1 la organización de cooperativas se ve como una pirámide. Esto indica que el número de organizaciones disminuye cada vez que aumenta el nivel. La estructura piramidal no indica que sea una estructura jerárquica. En realidad, la colaboración se construye desde abajo hacia arriba. De esta manera, una cooperativa ubicada en un nivel más alto trabaja para una cooperativa ubicada en un nivel más bajo. Por ejemplo, una unión de cooperativas proporciona servicios, como el suministro de fertilizantes a sus socios, las cooperativas de base. Estas cooperativas de base son las que deciden, en conjunto, la estrategia y actividades de la unión de cooperativas.

Cabe destacar que las pirámides cooperativas no necesariamente existen en todos los países. Cuando surge la necesidad de aumentar la cantidad de estructuras federadas, se puede reforzar desde abajo hacia arriba. Algunos países y sectores pueden limitar estas estructuras a dos o tres niveles, mientras que otros optan por una pirámide completa de cuatro niveles.

Figura 1.1 La pirámide cooperativa



Organizaciones de integración de Cooperativa en el Perú

Según la LEY GENERAL DE COOPERATIVAS - DECRETO SUPREMO 074/90-TR : TEXTO ÚNICO ORDENADO DE LA LEY GENERAL DE COOPERATIVAS CON LAS MODIFICACIONES DISPUESTAS POR DECRETOS LEGISLATIVOS NOS. 141 y 592. TÍTULO III: Artículo 57, 58, 59 60, 62, las Organizaciones de INTEGRACION COOPERATIVA son Las Centrales Cooperativas, Las Federaciones Nacionales de Cooperativas; La Confederación Nacional de Cooperativas del Perú.

Las Centrales Cooperativas (Segundo Grado)

Son organizaciones de fines económicos que se constituyen para realizar, al servicio de las cooperativas que las integren, las siguientes acciones:

1 Suministrarles máquinas, equipos, herramientas, insumos, materiales de construcción, subsistencias y otros bienes necesarios o convenientes para uso, consumo, producción y/o distribución;

2 Comercializar y/o industrializar preferentemente los productos de las organizaciones integradas;

3 Efectuar importaciones y exportaciones;

5 Proveerles bienes o realizar servicios utilizables en común;

7 Coordinar y/o unificar los servicios comunes de las organizaciones cooperativas integradas;

4 Obtener y/o conceder préstamos, constituir garantías y efectuar otras operaciones de crédito o de financiación;

6 Prestarles asesoría en las áreas de la especialidad de la central;

8 Realizar cualesquier otras actividades económicas.

Las Federaciones Nacionales de Cooperativas

Son asociaciones de fines no económicos que se constituyen para realizar servicio a las organizaciones cooperativas integradas en ellas, tales como:

1 Representar y defender los intereses de las cooperativas federadas y coordinar las actividades de éstas;

3 Practicar auditorías, mediante Contadores Públicos Colegiados, en las cooperativas de su tipo cuando lo soliciten los órganos directivos de éstas;

5 Prestar asesoría permanente a las cooperativas de su tipo, preferentemente en las áreas cooperativas, jurídicas, administrativas, gerencial, contable, financiera, económica y educacional;

7 Fomentar la educación cooperativa;

2 Vigilar la marcha de las cooperativas federadas;

4 Intervenir, como árbitros, en los conflictos que surjan entre las cooperativas de su tipo y/o entre éstas y/o sus socios;

6 Promover la constitución de nuevas cooperativas en su ramo;

8 Fomentar la integración cooperativa;

9 Efectuar operaciones económicas como medio para la realización de sus fines.

La Confederación Nacional de Cooperativas del Perú

Es la única organización cooperativa federada del más alto nivel de integración cooperativa y se constituye, según ley, por las Federaciones y Centrales Cooperativas. Su finalidad es defender al movimiento cooperativo peruano y definir las políticas del sector cooperativo, sus funciones son:

- 1 Ejercer la representación del Movimiento Cooperativo Peruano, en el país y en el exterior;
- 2 Realizar, en el plano nacional, funciones de fomento, coordinación y defensa de los intereses generales del Cooperativismo y del Sector Cooperativo;
- 3 Coordinar la acción del Movimiento Cooperativo Peruano;
- 4 Fomentar el proceso de permanente integración de las organizaciones cooperativas en todos los niveles;
- 5 Fomentar, intensiva y permanentemente, la educación cooperativa en todos los niveles del Movimiento Cooperativo Peruano y en los demás sectores;
- 6 Defender la vigencia de los principios universales del Cooperativismo y de las bases doctrinarias reconocidas o aceptadas por el Movimiento Cooperativo Peruano.

Las cooperativas y la comunidad

Si bien las cooperativas proporcionan beneficios directos a sus socios, también le brindan beneficios a la comunidad y a la región. Dependiendo de los Estatutos de la cooperativa, los no socios también pueden acceder a los productos y servicios proporcionados por la cooperativa. Otros ejemplos de grandes beneficios para la comunidad incluyen: la creación de oportunidades de empleo; las experiencias de los socios en la gestión democrática de las cooperativas que se pueden aprovechar fuera de ellas; un establecimiento educativo formado por una cooperativa que esté disponible para los no socios, etc. De esta manera, los no socios de las cooperativas se pueden beneficiar de la presencia de las mismas. Estos grandes beneficios económicos y sociales suelen ser algunas de las razones por las que los gobiernos apoyan a las cooperativas concediéndoles un tratamiento impositivo favorable o exceptuándolas de las normativas anti-monopólicas. Las cooperativas que

venden sus productos bajo la etiqueta de comercio justo, o fair trade, están obligadas a proporcionar servicios a la comunidad o a invertir en ella. El Caso 1.2 es el ejemplo de la Cooperativa Agraria Cafetalera de los valles de Sandia - CECOVASA, que usa parte de sus excedentes para un fondo destinado a actividades relacionadas con la comunidad.

Caso 1.2

Cooperativas



Comercio justo y la comunidad

La Central de Cooperativa Agrarias Cafetaleras de los Valles de Sandia - CECOVASA fue fundada en el año 1970 por cinco cooperativas que se unieron para exportar directamente, obtener mejores precios y compartir costos. Al año 2014 cuenta con 8 cooperativas que agrupan a 4,581 productores.

La Central exporta más del 75% de la producción cafetalera de los valles Tambopata e Inambari ubicadas en la vertiente oriental de los andes al sur del Perú. La producción de ambos valles representa el 2% del total nacional.

La Central de Cooperativa de café CECOVASA tiene por objetivo defender a los intereses económicos de los pequeños productores de café. Esta Central de Cooperativas recibió la certificación de la FLO (Fairtrade Labelling Organizations) en 2002 y comercializa desde esta fecha productos del Comercio Justo. La implementación del Comercio Justo en esta Central Cooperativa tuvo un impacto muy importante en varias áreas:

- Permitió a CECOVASA aumentar sus exportaciones, desarrollar sus estructuras y adquirir una estabilidad financiera.
- Los productores son remunerados de manera más digna lo que permite cubrir los costos de una producción sustentable.
- Los productores reciben una remuneración extra, pagado por la cooperativa permitiendo un real desarrollo del individuo, de su familia y de toda la comunidad.
- CECOVASA alcanzó a financiar formaciones en el control de calidad, en el almacenamiento de los granos y en la producción biológica pero también, se destinó fondos para la formación de los miembros en informática e internet.
- Ayuda a las mujeres proporcionándole formaciones de primeros cuidados, en la educación y en la gestión de empresas.

- CECOVASA ha desarrollado programas que han beneficiado a la comunidad de Tambopata, Inambari, San Pedro de Putina Punco, San Juan del Oro, Yanahuaya y Alto Inambari.
- La construcción de un laboratorio de análisis destinado al control de calidad, la construcción de espacios de almacenamiento para el café, la contratación de técnicos y de agrónomos para asistir a los productores, sobretodo en su trabajo en la agricultura biológica, la compra de computadoras, de fotocopiadores y de escritorio, la compra de un camión para el transporte de la producción, la renovación de la carretera, la construcción de un sistema de evacuación de las aguas sucias, y la instalación hidroeléctrica.

Fuente: Central Cooperativa de los Valles del Sandia. CECOVASA



Las razones de los agricultores **para asociarse a una cooperativa**

Este tema comenzó con una pregunta relacionada con la necesidad de contar con acciones colectivas. La respuesta, en general, es que los agricultores obtienen mayores beneficios económicos al trabajar colectivamente en lugar de hacerlo de forma independiente. En esta sección veremos en detalle los motivos que llevan a los agricultores a conformar o a asociarse a una cooperativa.

Los agricultores tienen diversas razones para formar una cooperativa o asociarse a una cooperativa existente. Los motivos dependen del tipo de producto, la estructura y la estrategia de la explotación agropecuaria y la estructura y funcionamiento de los mercados.

Cualquiera sea la razón, el objetivo final es mejorar los ingresos de la explotación agropecuaria. La Tabla 1.1 muestra las razones de los agricultores y las actividades de la cooperativa que cumplen con las necesidades y aspiraciones de aquellos.

Tabla 1.1 Razones de los agricultores para asociarse a una cooperativa

Razones de los agricultores	Actividades de las cooperativas
Menores precios para los insumos	<ul style="list-style-type: none"> Negociación (a nombre del grupo)
Fácil acceso a los insumos	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de los insumos a una escasa distancia de la explotación agropecuaria
Mejor calidad de insumos	<ul style="list-style-type: none"> Control de calidad Producción propia de insumos
Mayores precios por la producción agrícola	<ul style="list-style-type: none"> Negociación (a nombre del grupo)
Mercados con mayor transparencia	<ul style="list-style-type: none"> Reunir y distribuir información de mercado Organizar el mercado (subasta, feria de productores agrícolas)
Acceso a mercados seguros	<ul style="list-style-type: none"> Establecer relaciones a largo plazo con compradores (nichos de mercado)
Acceso a asistencia técnica	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar asistencia técnica directa o intermediación para poder acceder a los servicios brindados por otros proveedores
Acceso a educación y formación	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar educación, formación e información para los socios
Acceso a créditos	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar crédito directo o intermediación para acceder a créditos brindados por otros proveedores
Aumentar el valor de los productos agrícolas	<ul style="list-style-type: none"> Clasificación, tipificación, almacenamiento y empaquetado de los productos agrícolas realizada en conjunto
Procesamiento en conjunto de productos agrícolas	<ul style="list-style-type: none"> Realizar ventas de productos agrícolas en conjunto
Reducción de los riesgos de producción	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar un seguro directo o intermediación para acceder a seguros proporcionados por otros



Si bien la negociación con proveedores y compradores ha sido una de las actividades centrales de las cooperativas, existen muchas otras actividades y motivos que han ido ganando relevancia. En la actualidad, las cooperativas tienen que cuidar más la calidad total de los productos, lo que resulta de interés para sus socios y clientes. Esto no sólo está relacionado con la calidad de los productos, sino también con la calidad de producción de los productos (bajo condiciones sociales y ambientales responsables). Este enfoque de calidad puede requerir de mayor asistencia técnica y mejor calidad de insumos para sus socios.

También implica mayor calidad en la tipificación y clasificación de los productos de los socios, además de procedimientos de control de calidad más estrictos. Por último, también significa que la cooperativa tendrá que transferir y convertir las exigencias de los clientes en requerimientos específicos para la calidad de los productos de sus socios.

Los aspectos económicos no representan la única razón que lleva a los agricultores individuales a asociarse a una cooperativa, también son razones:

> sentirse parte de un grupo;

> encontrar protección dentro de un grupo;

> cumplir con las normas de la comunidad;

> obtener estatus y respeto al participar en la toma de decisiones y la gestión de la cooperativa; y

> tener acceso a educación y formación adicional.



UBARISTAS 2013

2^{do} CAMPEONATO NACIONAL DE CATADORES 2013

World
Coffee
Events

Patrocin





Tema 2

Desafíos de las Cooperativas





Introducción

El Tema 2 abarca los desafíos internos y externos que enfrentan las cooperativas. Debido a que las cooperativas tienen estructuras organizativas complejas, son propensas a tensiones internas. Adicionalmente, las distintas exigencias sobre las cooperativas planteadas por su entorno político y social, las obligan a hacer concesiones difíciles. El dinámico ambiente externo, tanto en el ámbito político como en el del mercado, exige que las cooperativas busquen permanentemente respuestas adecuadas. El mundo exterior no sólo presenta riesgos, sino que también brinda oportunidades para los agricultores y sus cooperativas. Poder aprovechar estas oportunidades se requiere de la aplicación de un espíritu empresarial, tanto a nivel de los socios como de los dirigentes de las cooperativas.

Asumir la dualidad

Una de las características más interesantes, y a la vez desafiantes, de las cooperativas agrícolas es su naturaleza dual. Una cooperativa es, al mismo tiempo, una asociación de personas y una empresa. En la dimensión asociativa es donde se realiza la toma de decisiones democrática, mientras que en la empresarial es donde se ejecutan las actividades de negocios para beneficiar a los socios. En la práctica, a veces no hay una distinción clara entre estas dos dimensiones de la organización, especialmente a nivel de los socios. Aún así, resulta útil señalar esta dualidad, ya que con frecuencia genera tensiones. Junto con la dualidad en la estructura organizativa, las cooperativas tienen otras dualidades que son fuentes de conflicto en potencia. En primer lugar, puede haber una tensión entre los objetivos sociales y económicos de la cooperativa. Debido a que las cooperativas están insertas en una comunidad y también se benefician de ella (empleando su capital social y humano, así como los recursos naturales disponibles), se espera que las cooperativas se preocupen por sus comunidades. Pero, la función primaria de las cooperativas es económica, por lo que deben gestionarse en base a una lógica empresarial que asegure su sostenibilidad. Si bien las necesidades de los socios no son fáciles de separar de las necesidades de la comunidad (por ejemplo, un centro de cuidados para la salud es una necesidad tanto para los socios como para la comunidad), existe una diferencia en cuanto a las prioridades. Esta situación requiere de una comunicación clara y de una buena gestión. La cooperativa debe dejar claro que su viabilidad es de interés para toda la comunidad, y que esta viabilidad requiere tomar decisiones y salvaguardar su sostenibilidad financiera. La cooperativa debe hacer una clara separación entre su rol cívico y sus actividades empresariales.

El Caso 2.1 está relacionado con una cooperativa de mujeres como una empresa con responsabilidad social.



Caso 2.1

Una cooperativa de mujeres

Como empresa con responsabilidades sociales

La Cooperativa de Producción de mermelada, surge del impulso de la ONG COOPERA y de su socio local Asociación Civil “Estimulación” junto a un grupo de organizaciones de mujeres productoras provenientes de las áreas rurales del departamento de Junín-Perú.

Como en muchas otras partes del mundo, las mujeres peruanas enfrentan obstáculos para la obtención de independencia económica. Durante muchos años, la ONG COOPERA y su socio local Asociación Civil “Estimulación” trabajaron para fortalecer a las empresas de mujeres dedicadas a la producción de mermelada.

La cooperativa de producción de mermelada se formó con 110 mujeres productoras rurales en el año 2007. Con este proyecto se pretende dar un papel activo a la mujer de los barrios marginales y del medio rural de la ciudad de Tarma, con objeto de paliar la situación de discriminación social que sufre. La cooperativa tiene el equipamiento necesario para su correcto funcionamiento, desarrollando programas de formación para ellas tanto en el ámbito profesional como en sus competencias sociales.

La ayuda de la asociación Civil no era suficiente para que las mujeres logaran elaborar productos de calidad acorde con el mercado, y aprovechar la producción frutal de la zona para transformarla en un producto acabado de consumo.

Es en este contexto que la Cooperativa cambió su enfoque hacia la creación de una marca fuerte, desarrollando productos vendibles e identificando puntos de venta concretos.

Aunque se trata de un proceso continuo, se buscó la sostenibilidad de la cooperativa a largo plazo, al desarrollar productos elaborados y establecer acuerdos de suministro con supermercados y empresas de exportación. También encontró una importante oportunidad de negocios al vender sus productos a grandes instituciones, quienes, a su vez, los usan como regalos empresariales.

Este esfuerzo de comercialización no ha perdido de vista la razón de existencia de la cooperativa, consistente en la mejora de la calidad de vida de las mujeres rurales. El éxito de la marca se sustenta en su capacidad para “contar la historia” de las mujeres emprendedoras que están detrás de cada uno de sus productos.

Fuente: <http://www.coopera.cc/es/cooperacion/perumermeladas.html>



Esta tensión entre los objetivos económicos y sociales puede ser ocasionada por el ambiente externo. Cuando existen otras instituciones que apoyan el desarrollo de las cooperativas, como las organizaciones gubernamentales y las ONG, es frecuente que lo hagan con exigencias explícitas para que las cooperativas desempeñen funciones sociales. A cambio del apoyo financiero o de otra índole, estas instituciones esperan que la cooperativa proporcione servicios a la comunidad en general. Un requerimiento frecuente para las cooperativas es que incluyan a la mayor cantidad posible de socios aún cuando, desde el punto de vista de la eficiencia, se justificaran algunas limitaciones. Si bien las funciones sociales son de importancia para las cooperativas, no deben convertirse en el objetivo predominante. Las cooperativas se conforman, principalmente, para apoyar a los productores de productos básicos (commodities). Por otro lado, cuando la cooperativa es capaz de apoyar a sus socios, la comunidad en la que ellos viven recibirá, automáticamente, las consecuencias positivas.

Otra tensión existente está relacionada con la experiencia de liderazgo en un ambiente externo cambiante. Aunque, en el pasado, algunas cooperativas tenían fuertes lazos con las realidades políticas de su región (al ser conformadas con el apoyo de las autoridades locales, al recibir apoyo financiero del gobierno local y al tener que desempeñar funciones públicas), en la actualidad, las cooperativas son, cada vez más, consideradas como empresas. Ciertos acontecimientos recientes en los mercados nacionales e internacionales, tales como la exigencia de mejores niveles de calidad y la existencia de mayores controles en materia de calidad, requieren de líderes con buenas aptitudes en materia de gestión y comercialización. En la medida

que las cooperativas continúan inmersas en comunidades y los socios operan dentro de una industria fuertemente regulada, los líderes actuales también deben tener aptitudes en el terreno político. Sin embargo, los líderes que logran una buena combinación de estas cualidades no son fáciles de encontrar. En las cooperativas medianas a grandes, esto se resuelve al tener una división clara de tareas entre los dirigentes, que se encargan de las relaciones externas y el gerente, quien es responsable de la gestión de la empresa.

De la misma manera, pueden existir tensiones relacionadas con el posible conflicto de intereses entre los socios y la empresa cooperativa. Si bien, en la teoría, este tipo de conflictos de intereses no debería existir (dado que la empresa fue creada para apoyar los intereses de sus socios), en la práctica, se presentan con frecuencia. Puede ocurrir que los socios busquen satisfacer sus intereses en el corto plazo, especialmente en tiempos difíciles, al tiempo que la viabilidad de la empresa requiere de una perspectiva a mayor plazo. Por ejemplo, los socios con orientación cortoplacista, pueden favorecer la obtención de un precio más alto por sus productos, en detrimento de las inversiones necesarias para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de la cooperativa. Este es un problema clásico de horizontes, cuyo abordaje representa un gran desafío para el Consejo de Administración. Sólo un Consejo de Administración con buena legitimidad puede darse el lujo de tomar decisiones poco populares. Es imprescindible, entonces, lograr una buena comunicación con los socios para explicitar los beneficios que les brindarán las inversiones.

Auto-tarea 2.1

Si bien las dualidades presentes en las cooperativas crean tensiones, el caso de una cooperativa de mujeres como empresa con responsabilidad social, muestra que éstas se pueden resolver mediante un buen uso de las oportunidades de mercado. En este caso la estrategia se basó en contar la historia de las mujeres emprendedoras.

¿Cuál es la historia a contar por su cooperativa? ¿Cómo comunica esa historia a sus clientes?

Las funciones clave de las cooperativas en los mercados agrícolas

Si bien todas las cooperativas agrícolas trabajan en beneficio de sus socios agricultores, pueden tener distintas funciones (ver Tabla 2.1).

Tipo de cooperativa agrícola	Principales funciones
Cooperativa de comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Vender productos agrícolas • Sustituir a los intermediarios
Cooperativa de suministro	<ul style="list-style-type: none"> • Compra y venta de insumos para explotaciones agropecuarias (semillas, raciones, fertilizantes, pesticidas, energía, agua)
Cooperativa de seguros	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar seguros para reducir los riesgos en las explotaciones agropecuarias
Cooperativa de ahorro y crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar crédito y facilitar el ahorro • Posibilitar el autofinanciamiento mediante la movilización de los ahorros de la población rural
Otros servicios: maquinaria, reproducción de animales y plantas, asesoramiento	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar la producción agrícola con servicios que solamente se pueden prestar con eficiencia a una escala mayor a la de una explotación agropecuaria individual

Muchas cooperativas agrícolas ofrecen un conjunto de servicios a sus socios. En el caso que las cooperativas realicen más de una de las funciones enumeradas en la Tabla 2.1, se denominan cooperativas de servicios múltiples.

“ Las cooperativas de comercialización se pueden limitar a vender solamente a mayoristas, pero también pueden establecer puntos de ventas propios para acceder al consumidor final ”

Aunque la cooperativa se enfoque en una de las funciones enumeradas puede, igualmente, realizar diversas tareas. Por ejemplo, una cooperativa de comercialización puede dedicarse principalmente al acopio de productos agrícolas y a la negociación con los clientes. Pero también podría clasificar, tipificar, almacenar y empaquetar los productos de los socios. Una cooperativa de comercialización de productos perecederos también podría procesar el producto y transformarlos en un formato menos perecedero (como, por ejemplo, producir queso o mantequilla a partir de la leche recibida de los socios). Las cooperativas de comercialización se pueden limitar a vender solamente a mayoristas, pero también pueden establecer puntos de ventas propios para acceder al consumidor final. Las cooperativas de suministro también pueden realizar diversas tareas. Se pueden limitar a la compra colectiva de insumos para luego distribuirlos entre sus socios, pero también pueden comenzar a producir ellas mismas los insumos, como en el caso de las cooperativas que elaboran raciones para los animales.

Que la cooperativa se dedique a proporcionar solamente un tipo de servicio o una amplia gama de ellos dependerá de la situación local. Si otros brindan los servicios a precios competitivos, entonces no hay demasiadas razones para que la cooperativa ingrese al mercado. Sin embargo, si no hay suministro de insumos o existe una carencia de un mercado confiable, la cooperativa puede tomar la decisión de asumir estas funciones por sí misma. Las cooperativas de áreas rurales remotas con frecuencia optan por combinar varias funciones. De esta manera, una cooperativa de servicios múltiples crece a medida que pasa el tiempo y, a su vez, se puede dividir en varias cooperativas especializadas (o con un único propósito). Serán los socios quienes decidan el rango de actividades y funciones de las cooperativas.

Cooperativa de servicios múltiples*

Es una cooperativa cuyos objetivos persiguen todas las necesidades de sus socios. Por ejemplo, la cooperativa de un pueblo remoto puede ser una cooperativa de ahorro y crédito y también una cooperativa de ventas y suministros, una cooperativa de consumidores y una cooperativa que proporciona servicios sociales y médicos.

Fuente: Münkner, H.H. y J. Txapartegi Zendoia (2011), Annotiertes Genossenschaftsglossar, Annotated Co-operative Glossary, Glosario cooperativo anotado, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra.



Las cooperativas de servicios múltiples tienen la ventaja de que los agricultores pueden satisfacer todos los requisitos en un solo lugar (la fórmula de ventanilla única). El agricultor puede hablar sobre los requerimientos de insumos y las oportunidades de mercado con el mismo experto técnico de la cooperativa.

Las desventajas de una cooperativa de servicios múltiples radican en la falta de enfoque estratégico, en la diversidad de áreas en las que los gerentes deben contar con experiencia y capacidades técnicas y en la dispersión de los fondos de inversión en múltiples proyectos.

“ Que la cooperativa se dedique a proporcionar solamente un tipo de servicio o una amplia gama de ellos dependerá de la situación local. Si otros brindan los servicios a precios competitivos, entonces no hay demasiadas razones para que la cooperativa ingrese al mercado.”

También resulta más difícil para los socios de las cooperativas de servicios múltiples el seguimiento y el control sobre los dirigentes. Aún así, el caso de la cooperativa La Florida, demuestra que una cooperativa puede tener éxito en encontrar el equilibrio adecuado entre las diferentes actividades, si garantiza un respaldo financiero sólido.

Caso 2.2

Enfoque integral



Hacia la satisfacción de los socios

Muchas cooperativas se enfrentan al dilema de brindar una amplia gama de servicios o especializarse en unos pocos. Cada opción tiene ventajas y desventajas potenciales. Cuando hay escasez de recursos financieros y administrativos, puede resultar mejor convertirse en un buen proveedor de pocos servicios, como la compra de insumos y la oferta de créditos. Por otra parte, los socios de las cooperativas tienen distintas necesidades y es probable que algunas de estas necesidades estén estrechamente relacionadas entre sí. Por ejemplo, los agricultores pueden necesitar apoyo para sus actividades agrarias, pero este apoyo puede resultar inútil si no encuentran oportunidades de venta luego de la cosecha. Sin embargo, el riesgo de que una cooperativa ofrezca una gama demasiado amplia de servicios es que abarque demasiados aspectos, generando una carga demasiado alta en términos financieros.

Para la cooperativa Agraria cafetalera (CAC La Florida) en la selva central, una cooperativa de productores de café, quedó claro que era necesario un enfoque integral para asegurar el bienestar de sus socios y, al mismo tiempo, la viabilidad de la propia cooperativa. Los productores de café tenían un gran desafío: convertirse en los precursores de un sistema alternativo que le dé a sus 1,200 pequeños productores la posibilidad de vivir del cultivo de café.

El enfoque de la cooperativa “La Florida” ha sido el de ofrecer apoyo a los agricultores desde la producción hasta la comercialización. El departamento agropecuario brinda servicios de asistencia técnica, capacitación, apoyo

a la certificación de la calidad de café y formula proyectos productivos para incorporar a las esposas de los socios en actividades que generen ingresos como crianzas de cuyes, procesamiento de vegetales, incluyendo nuevas líneas de producción como champiñones. Asimismo gracias a la organización de la Junta Nacional de Café se ha negociado el seguro cafetalero, y el seguro de salud.

Lo que posibilita esta amplia gama de servicios es un círculo virtuoso donde el bienestar general del agricultor conduce a una mejor productividad y esa mejor productividad es, a su vez, la base financiera que le permite a la cooperativa proporcionar un apoyo integral a los agricultores.

Fuente: En base a una entrevista con Nelson Trujillo, Presidente de COOAGRONORTE, socio de Agriterra.



Auto-tarea 2.2

Haga una lista de los servicios que su cooperativa ofrece a los socios. Anote las ventajas y desventajas de cada servicio.

“ El resultado de estos acontecimientos en los mercados nacionales e internacionales es que los pequeños agricultores se enfrentan a una mayor competencia ”

¿Cómo responden las cooperativas ante los cambios en los mercados agrícolas?

Los mercados agrícolas y de alimentos en los países en vías de desarrollo han cambiado significativamente en las últimas décadas. La globalización ha intensificado la integración de los sectores agrícolas en los países en desarrollo, hasta lograr que participen de los patrones globales de comercio. En forma paralela, en muchos países en vías de desarrollo existe una liberalización continua de los sectores agrícolas, lo que conduce a la privatización de empresas estatales y, con frecuencia, a niveles altos de inversión extranjera en los mercados domésticos de producción y comercialización de alimentos. Los supermercados, en particular, se han convertido en actores dominantes en la cadena de valor de los alimentos en muchos países. El resultado de estos acontecimientos en los mercados nacionales e internacionales es que los pequeños agricultores se enfrentan a una mayor competencia. También se encuentran con clientes finales que exigen mayores garantías de calidad, lo que los obliga a adaptar sus técnicas de producción, evolucionando hacia estándares más elevados. En muchos sectores se ha producido un cambio desde los estándares públicos a los privados en materia de alimentos y se ha impuesto la implementación de requerimientos estrictos de trazabilidad, como respuesta ante las inquietudes de los consumidores en referencia a la seguridad alimentaria.

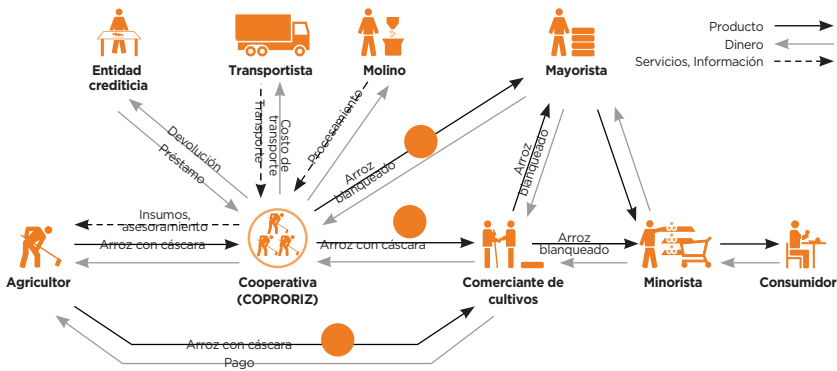
Adicionalmente, los aumentos de los ingresos en muchas partes del mundo y la “búsqueda de variedad” de los consumidores han conducido a una mayor diferenciación de productos y a una segmentación de mercado. Los productos agrícolas, que antes se comercializaban como productos básicos (commodities) estandarizados, ahora tienen un mayor valor debido a sus características específicas y a su diferenciación según los atributos inherentes a la calidad. Los gustos y preferencias cambiantes de los consumidores también están relacionados con una inquietud mayor en cuanto a los efectos sociales y ambientales de los negocios globales, lo que resulta en

una mayor demanda de productos trazables, elaborados bajo condiciones sociales y ambientales responsables. Estos cambios en las demandas del consumidor brindan oportunidades para las cooperativas y sus socios, ya que las cooperativas pueden garantizarle a sus clientes que los socios producen de manera responsable. También pueden encerrar ciertos riesgos, porque los costos relacionados con la elaboración de “productos más responsables” pueden superar a los beneficios o porque las nuevas exigencias pueden terminar obstaculizando el acceso a los mercados.

Estos sucesos en los mercados agrícolas han aumentado la interdependencia entre los diversos participantes en el mercado. Los participantes dentro de una cadena de valor se denominan actores. La cadena de valor se define como una serie de pasos consecutivos, necesarios para llevar un producto (un bien o un servicio) desde su concepción y en las distintas fases de producción: la producción en sí, el procesamiento y el manejo logístico hasta el consumidor final. La cadena de valor incluye tanto a las actividades (transformación o manejo del producto) como a los actores. Los actores son las explotaciones agropecuarias y las empresas que realmente manejan el producto. En cada paso de la cadena se le agrega valor al producto. Junto con los actores directos de la cadena, existen otras organizaciones involucradas que apoyan el funcionamiento fluido de la cadena de valor. El Cuadro 2.1 es un ejemplo de la cadena de valor del arroz en Ruanda.

“ Los gustos y preferencias cambiantes de los consumidores también están relacionados con una inquietud mayor en cuanto a los efectos sociales y ambientales de los negocios globales, lo que resulta en una mayor demanda de productos trazables, elaborados bajo condiciones sociales y ambientales responsables ”

Cuadro 2.1 Ejemplo de una cadena de valor del arroz



En este ejemplo, hay un pequeño agricultor que siembra y cosecha el arroz. Luego lo seca y trae parte de su cosecha a la cooperativa. El agricultor también vende otra parte de su cosecha directamente al comerciante (3). La cooperativa les proporciona a sus socios varios servicios. Antes y durante la zafra, les proporciona insumos agrícolas como semillas, fertilizantes y pesticidas. Durante la cosecha, reúne el arroz, lleva parte del mismo al molino y vende el arroz con cáscara a los comerciantes y mayoristas (1 y 2). La cooperativa también brinda asistencia técnica y capacitación a sus socios.

Un gerente es quien dirige las operaciones diarias de la cooperativa. Hay dos tipos de comerciantes que compran el arroz: los comerciantes de cultivos compran arroz sin blanquear con cáscara mientras que los mayoristas prefieren el arroz blanqueado. Los molinos procesan el grano para obtener arroz blanco y listo para usar. Los vendedores minoristas y los supermercados compran el arroz blanqueado a los mayoristas y lo venden en paquetes de 1 a 5 kilogramos. El arroz local compite con el arroz de Tailandia y Tanzania. Los consumidores del producto final son las personas que viven en la misma región donde se siembra el arroz y también personas que viven en Kigali, la capital de Ruanda.

Fuente: The Royal Tropical Institute, Amsterdam and International Institute of Rural Reconstruction Nairobi (2010). Value chain finance: Beyond microfinance for rural entrepreneur, KIT Publishers, Amsterdam.

“Las cooperativas pueden desempeñar un papel muy importante para que los agricultores formen parte y se beneficien de esta coordinación vertical en las cadenas de valor. Ellas operan como un eslabón entre los agricultores y los compradores.”

Los agricultores que producen productos especializados dependen más de sus compradores que los agricultores que producen productos básicos (commodities), mientras que los compradores de productos personalizados dependen más de sus proveedores que los compradores de productos básicos.

La interdependencia entre los actores de la cadena de valor requiere de coordinación. Los agricultores, las cooperativas y los clientes coordinarán (o alinearán) más estrechamente sus decisiones y actividades individuales. Por ejemplo, los agricultores que producen frijoles para el mercado internacional, lo hacen bajo requerimientos de calidad muy estrictos. La cooperativa se asegura que los socios conozcan estos requerimientos y les brinda asistencia técnica, mientras que el comerciante se asegura que durante el manejo logístico se mantengan los niveles de calidad, todo lo que se hace para garantizar la calidad ante el minorista. Este alto nivel de “coordinación vertical” implica acuerdos contractuales detallados entre los distintos actores de la cadena de valor.

Las cooperativas pueden desempeñar un papel muy importante para que los agricultores formen parte y se beneficien de esta coordinación vertical en las cadenas de valor. Ellas operan como un eslabón entre los agricultores y los compradores. Por un lado, brindan información al comprador sobre los productos y las características de producción y también les brindan información a los socios sobre las exigencias del mercado y los requerimientos de calidad.

Las cooperativas pueden obtener los certificados necesarios en nombre de sus socios, cuando resulta demasiado oneroso obtener un certificado para cada uno de los agricultores individuales. Con frecuencia, las organizaciones de integración cooperativa apoyan a sus socios (las cooperativas de base o las centrales de cooperativas) a obtener los certificados necesarios y a desarrollar las aptitudes de negociación requeridas para estas nuevas condiciones de mercado.

El espíritu empresarial cooperativo en la agricultura

Si bien las cooperativas no han cambiado su objetivo principal de empoderar a los pequeños productores, hoy en día necesitan de medios diferentes para lograr este propósito. En lugar de enfocarse en un papel defensivo, como lo hacían en el pasado (por ejemplo, buscando obtener mejores precios para los productores a través del fortalecimiento de su poder de negociación), ahora las cooperativas agrícolas tienen el reto de tomar un papel más activo en la comercialización y de participar en la integración de las cadenas de valor. Una transición exitosa hacia este nuevo papel requiere de la adquisición de capacidades de gestión particulares. Por ejemplo, muchas cooperativas en Perú han reestructurado sus actividades como respuesta a las cambiantes condiciones políticas y de mercado.⁷ Las cooperativas que han logrado adaptarse mejor al nuevo sistema de mercado (cuyo número continúa creciendo en muchos países), están obteniendo mejores rendimientos que cuando estaban bajo control estatal. Estas cooperativas parecen haber reinventado la rueda de negocios que perdieron cuando estaban atadas por las reglamentaciones altamente restrictivas y los sentimientos políticos adversos. Si bien el futuro del desarrollo cooperativo en un ambiente económico liberalizado parece ser bueno, ahora el desafío se centra en cómo aplicar las virtudes empresariales de las cooperativas también en aquellas que aún no han logrado adaptarse a la nueva realidad.

Las nuevas competencias de gestión y la nueva perspectiva en el papel de las cooperativas en un contexto de cadenas de valor se pueden resumir bajo el concepto de espíritu empresarial cooperativo. Las cooperativas necesitan ser más innovadoras, deben estar más orientadas hacia el mercado y el cliente y, deben contar con estrategias para su relacionamiento externo. Más allá de las características convencionales de los empresarios, como estar al tanto de nuevas oportunidades, tener buen juicio en condiciones inciertas y atreverse a tomar riesgos, las cooperativas agrícolas también necesitan la capacidad

⁷ Wanyana, Develtere y Pollet (2009), Reinventing the wheel: African cooperatives in a liberalized economic environment, COOPAFRICA, OIT, Ginebra http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/wp1_reinventingthewheel.pdf (Consultado 22 Sept. 2011).

de construir nuevas asociaciones y de aprovechar estratégicamente las redes y relaciones con otras partes interesadas, para lograr enfrentar con éxito los desafíos actuales.

¿Pueden las cooperativas agrícolas tener una mayor actividad empresarial?

Debido a que una cooperativa es una organización de acción colectiva, gobernada por y en nombre de sus socios, no siempre queda claro quiénes son los emprendedores y hasta qué grado la cooperativa debe tener una actividad empresarial.⁸ En primer lugar, se debe reconocer que los socios son empresarios en sus propias explotaciones agropecuarias. En sus actividades agrícolas asumen riesgos, aplican innovaciones en productos y procesos y, con frecuencia, están abiertos a nuevas oportunidades de negocios. Por tratarse de una organización enfocada hacia sus socios, la cooperativa debería brindar el apoyo que facilite el desarrollo de la capacidad empresarial de sus socios, por ejemplo al proporcionar formación o al ayudar a sus socios a encontrar nuevos mercados. Sin embargo, al tratarse de una organización colectiva, la cooperativa no puede apoyar a todos los socios cuando éstos busquen oportunidades en diferentes direcciones. En consecuencia, deben lograrse acuerdos entre los socios de la cooperativa acerca de cuáles actividades empresariales serán apoyadas y cuáles no. La autoridad de los dirigentes, basada en su experiencia y legitimación, tendrá un papel muy importante en estas decisiones difíciles. Otro tema que tendrá influencia sobre la dirección y el alcance de la capacidad empresarial de los socios es la posición de la cooperativa dentro de la cadena de valor. Por ejemplo, si la cooperativa tiene una relación comercial rentable y sostenible con un cliente importante, las actividades empresariales de sus socios no deberían poner en peligro esta relación. Ya que la cooperativa comercializa en nombre de sus socios, no puede renunciar a un acuerdo comercial favorable, sólo porque hay algunos pocos socios que quieren enfocarse hacia otros clientes. Por último, en las cooperativas más grandes junto a los empresarios agrícolas hay también gerentes. Los buenos gerentes generalmente buscan cierta autonomía para tomar decisiones e identificar nuevas oportunidades de negocios. El Consejo de Administración y los representantes de los socios tendrán a su cargo la decisión sobre cuánta libertad de operación tendrán los gerentes. Cuando los gerentes deseen aprovechar nuevas oportunidades de negocios,

⁸ Bilman, J. y Doorneweert (2010). Collective Entrepreneurship and the producer-owned cooperative, *Journal of Cooperative Studies*, Vol 43(3):5-16, (Manchester).

“En primer lugar, se debe reconocer que los socios son empresarios en sus propias explotaciones agropecuarias. En sus actividades agrícolas asumen riesgos, aplican innovaciones en productos y procesos y, con frecuencia, están abiertos a nuevas oportunidades de negocios”

deberán brindar la mejor información posible al Consejo de Administración y a los socios, sobre las ventajas y desventajas de los proyectos que están proponiendo. El Consejo de Administración (para proyectos más pequeños) y la Asamblea General (para grandes inversiones) decidirán sobre los proyectos propuestos. Una buena comunicación y una relación de confianza entre el Consejo de Administración y el personal gerencial, adquiere un gran significado en las cooperativas con actividad empresarial.

Las cooperativas pueden convertirse en el intermediario más apropiado para los clientes de la cadena de valor que buscan nuevas relaciones de negocios con los pequeños agricultores. El principal beneficio de trabajar con cooperativas en lugar de con múltiples pequeños productores es la reducción del costo de las transacciones. La cooperativa se encarga de la coordinación (horizontal) de los agricultores, incluyendo el seguimiento del cumplimiento de los acuerdos sobre calidad y cantidad de los productos. Junto con la recolección de los productos, la cooperativa también puede participar en la selección, la clasificación y el empaquetado. Por último, las cooperativas pueden obtener los certificados que los clientes desean ver.

Entonces, las cooperativas pueden tener una mayor actividad empresarial. Es más, en algunos mercados, necesitan tener mayor actividad empresarial si no desean perder ante sus competidores. Sin embargo, las cooperativas deben entender que esto puede conducir a cierta tensión o dualidad dentro de la organización. La existencia de buenas capacidades empresariales en los gerentes y buenas capacidades empresariales en los socios, no es algo que se vea con frecuencia. Si el gerente detecta nuevas oportunidades de negocios y la cooperativa decide ingresar en nuevos mercados y productos, entonces los socios individuales deben cumplir con estas decisiones colectivas. A veces es posible establecer emprendimientos subsidiarios separados dentro

de la misma cooperativa, que involucren a distintos grupos de socios. Si la heterogeneidad dentro de los socios de la cooperativa resultara demasiado grande, es mejor separar algunas actividades y con ellas formar una nueva cooperativa.

Un rasgo interesante del mercado de los alimentos que puede beneficiar a las cooperativas con actividad empresarial es la importancia creciente del tema de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), tanto para las grandes empresas de procesamiento de alimentos como para los grandes minoristas. Abastecerse de productos de los pequeños agricultores es una de las prácticas de RSE.

Otra, es el fortalecimiento de la sostenibilidad ambiental en la producción de materias primas. Ambos asuntos favorecen a las cooperativas, especialmente en los países en desarrollo y brindan una solución al conflicto potencial entre la atención de los negocios y de los objetivos sociales. Bajo las exigencias en materia de RSE de sus clientes, las cooperativas hacen buenos negocios al mismo tiempo que prestan atención a las necesidades de sus socios.

Auto-tarea 2.3

¿Cómo hace su cooperativa para manejar las oportunidades y las amenazas que produce la existencia de un fuerte espíritu empresarial en sus socios y sus gerentes?





Tema 3

Gobernabilidad en las Cooperativas





Introducción

Una vez que han conformado una cooperativa, sus socios deben dirigir y controlar las actividades de la empresa. Preguntas en torno a quién tiene el derecho a decidir dentro de la cooperativa, quién es el responsable de una decisión específica y quién le debe rendir cuentas a quién, son asuntos centrales vinculados a la gobernabilidad en las cooperativas. En términos más formales, se podría definir gobernabilidad cooperativa como el conjunto de las estructuras y los sistemas de control con los que quienes administran rinden cuentas a quienes tienen intereses legítimos en la organización. Más particularmente, se trata de los derechos de decisión que poseen el Consejo de Administración y los gerentes y de la necesidad de transparencia en la toma de decisiones.

Este tema del módulo aborda, en primer lugar, las características básicas de la gobernabilidad de una cooperativa. Dado que se trata de empresas controladas democráticamente, el verdadero grado de control por parte de sus socios es un aspecto altamente relevante para su autonomía. El tema comienza, entonces, por el concepto de gobernabilidad corporativa en general, para pasar luego a la consideración de los distintos aspectos de la “gobernabilidad cooperativa” en particular, como la adjudicación de derechos para la toma de decisiones, la rendición de cuentas, la relación entre los socios y el Consejo de Administración y la relación entre el Consejo de Administración y el personal gerencial.

Gobernabilidad corporativa dentro de una cooperativa

Aunque las cooperativas también son organizaciones corporativas (empresas), cuentan con diversas características estructurales que hacen más compleja su gobernabilidad, en comparación con las empresas no cooperativas. En primer lugar, las cooperativas tienen un sistema democrático de toma de decisiones, mientras que la mayoría de los otros tipos de empresas aplican sistemas autocráticos para la toma de decisiones. En otras palabras, en una empresa no cooperativa, el gerente general es realmente el jefe, y él (o ella) tiene el derecho a tomar las decisiones. Sin embargo, en las cooperativas los “jefes” son los socios, que son quienes realmente tienen el derecho de decidir qué es lo que debe hacer la cooperativa, a través de un Consejo de Administración que ellos mismos han elegido. En segundo lugar, las cooperativas aplican la delegación en su estructura de toma de decisiones. Si bien son los socios quienes tienen los derechos finales para tomar las decisiones, ellos delegan estos derechos al Consejo de Administración. A su vez, el Consejo de Administración puede delegar parte de sus derechos de toma de decisiones al personal gerencial, como por ejemplo en lo relacionado con los asuntos operativos.

Los aspectos clave de la gobernabilidad de una cooperativa, están relacionados a la adjudicación de los derechos a tomar decisiones entre los socios, el Consejo de Administración y los gerentes. Los asuntos relacionados con el control, la preparación de informes y las rendiciones de cuentas están estrechamente relacionados con la distribución de los derechos a tomar decisiones. En una cooperativa, los socios deben controlar al Consejo de Administración e, indirectamente, al personal gerencial. La otra cara del control son los reportes: el Consejo de Administración necesita reportarle a los socios (por ejemplo durante una Asamblea General) y los gerentes le deben reportar al Consejo de Administración. Por último, la rendición de cuentas es un tema clave para la gobernabilidad. Un órgano o persona que ha recibido ciertos derechos para tomar decisiones tiene también responsabilidad por las decisiones que toma y las acciones que ejecuta. Por lo tanto, debe rendir cuentas a los socios sobre las decisiones y las acciones que el (o ella) toma en base a dichas decisiones.

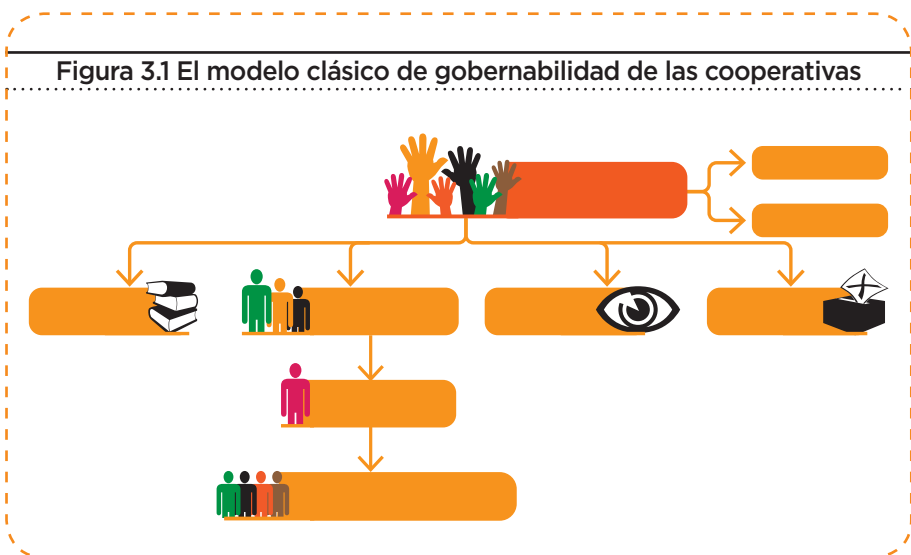
Al buscar estructuras de gobernabilidad adecuadas para las cooperativas, se deben tomar en cuenta las siguientes características esenciales de este tipo de organizaciones:

- Si bien las cooperativas son organizaciones principalmente económicas que trabajan para el beneficio de sus socios, también son organizaciones sociales que se preocupan por las comunidades en las que desarrollan su actividad.
- Los socios de las cooperativas tienen una relación doble con la cooperativa: son propietarios de la cooperativa, al tiempo que son clientes de los productos y servicios que brinda la cooperativa.
- Los miembros del Consejo de Administración son elegidos por los socios, mientras que los gerentes y el personal son contratados; en algunos países, el Consejo de Administración también cumple las principales funciones de gestión; en cooperativas pequeñas, las funciones del personal generalmente son asumidas por los socios.
- Algunas cooperativas son de servicios múltiples, es decir que proporcionan un conjunto de diferentes productos/servicios a sus socios; debido a los diversos intereses de los socios (o los grupos de socios) que coexisten en este tipo de cooperativas, su gobernabilidad resulta más compleja.

Gobernabilidad de las cooperativas

¿Cómo funciona la gobernabilidad de las cooperativas en la práctica?

El modelo clásico de gobernabilidad de las cooperativas implica que el conjunto de todos los socios, que constituyen la Asamblea General, es convocado, generalmente una vez al año, para elegir al Consejo de Administración. Los consejeros nombran a los gerentes ejecutivos o bien asumen ellos mismos las tareas de gestión. La mayoría de las cooperativas tienen una Comisión Fiscal⁹, cuyos integrantes son elegidos de entre los socios, que realiza las tareas de control sobre el Consejo de Administración, en nombre de la Asamblea General. Pueden existir otras comisiones nombradas por la Asamblea General y/o el Consejo de Administración. La Figura 3.1 muestra los principales órganos de gobierno de las cooperativas.



⁹ También llamado Consejo de Vigilancia. Cuando las comisiones fiscales cuentan con un mandato limitado únicamente a la revisión de los aspectos financieros y contables, se suelen denominar como Comisión de Finanzas.

FUNCIONES DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LAS COOPERATIVAS EXPRESADAS EN LA LEY GENERAL DE COOPERATIVAS / DECRETO SUPREMO 074/90-TR

TEXTO ÚNICO ORDENADO DE LA LEY GENERAL DE COOPERATIVAS CON LAS MODIFICACIONES DISPUESTAS POR DECRETOS LEGISLATIVOS N° 141 y 592

CAPITULO III: art: 25, 26, 27, 28, 30, 31, Funciones de los órganos de las cooperativas

La dirección, administración y control de la cooperativa estará a cargo de la Asamblea General, el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia, respectivamente.

Asamblea General o Junta General:

Es la autoridad suprema de la organización cooperativa. Sus acuerdos obligan a todos los socios presentes y ausentes. Sus funciones son:

1. Aprobar, reformar e interpretar el estatuto y el reglamento de elecciones en sesiones extraordinarias convocadas exclusivamente para tales fines;
2. Elegir y remover a los miembros de los Consejos de Administración y de Vigilancia y del Comité Electoral;
3. Fijar las dietas de los miembros de sus consejos, comités y/o comisiones por asistencia a sesiones, y/o las asignaciones para gastos de representación;
4. Examinar la gestión administrativa, financiera y económica de la cooperativa, sus estados financieros y los informes de los consejos;
5. Determinar el mínimo de aportaciones que deba suscribir un socio;
6. Autorizar a propuesta del Consejo de Administración;
7. Adoptar, en general, acuerdos sobre cualquier asunto importantes que afecten al interés de la cooperativa y ejercer las demás atribuciones de su competencia según la ley y el estatuto;
8. Acordar la capitalización de los intereses y excedentes correspondientes a los socios, en vez de distribuirlos;

Consejo de Administración:

El Consejo de Administración es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la cooperativa, y, como tal, ejerce las siguientes atribuciones:

1. Cumplir y hacer cumplir la ley, el estatuto, las decisiones de la Asamblea General, los reglamentos internos y sus propios acuerdos;
2. Elegir, de su seno, a su presidente, vicepresidente y secretario, con cargo de que los demás consejeros ejerzan las funciones de vocales;
3. Aceptar la dimisión de sus miembros y la de los integrantes de los comités salvo la de los miembros del Comité Electoral;
4. Dirigir la administración de la cooperativa y supervigilar el funcionamiento de la gerencia;
5. Elegir y remover al gerente y, a propuesta de éste, nombrar y promover a los demás funcionarios y otros trabajadores cuya designación no sea atribución legal o estatutaria de aquél;
6. Designar a un integrante del propio consejo o a otra persona que debe ejercer la gerencia de la cooperativa cuando en ésta no exista plaza de gerente rentado o fuere necesario reemplazarlo;
7. Autorizar el otorgamiento de poderes, con determinación de las atribuciones delegables correspondientes;
8. Aprobar, reformar e interpretar los reglamentos internos, excepto los del Consejo de Vigilancia y del Comité Electoral;
9. Aprobar los planes y presupuestos anuales de la cooperativa;
10. Controlar y evaluar periódicamente la ejecución de las medidas que apruebe según el inciso anterior;
11. Apoyar las medidas necesarias y convenientes que la gerencia adopte para la óptima utilización de los recursos de la cooperativa y la eficaz realización de los fines de ésta;
12. Aceptar los actos de liberalidad que se constituyan a favor de la cooperativa;
13. Fijar a propuesta del gerente, los límites máximos de los gastos para las remuneraciones fijas y eventuales;
14. Acordar la integración de la cooperativa en organizaciones cooperativas de grado superior con arreglo a la presente Ley y con cargo de dar cuenta a la asamblea general;
15. Aprobar, en primera instancia, la memoria y los estados financieros preparados por la presidencia y/o gerencia y someterlos a la Asamblea General;

16. Convocar a Asamblea General, con determinación de su agenda, y a elecciones anuales;
17. Denunciar, ante la Asamblea General, los casos de negligencia o de exceso de funciones en que incurrieren el Consejo de Vigilancia y/o el Comité Electoral;
18. Ejercer las demás funciones que, según la ley o el estatuto, no sean privativas de la Asamblea General o de la gerencia;
19. Ejercer las demás atribuciones de su competencia según la Ley y el estatuto.

Consejo de Vigilancia:

El Consejo de Vigilancia es el órgano fiscalizador de la cooperativa y actuará sin interferir ni suspender el ejercicio de las funciones ni actividades de los órganos fiscalizados y con las atribuciones determinadas a continuación, las cuales no podrán ser ampliadas por el estatuto ni la Asamblea General:

1. Elegir, de su seno, a su presidente, vicepresidente y secretario, con cargo de que los demás consejeros ejerzan las funciones de vocales;
2. Aceptar la dimisión de sus miembros;
3. Aprobar, reformar e interpretar su reglamento;
4. Solicitar al Consejo de Administración y/o gerencia, informes sobre el cumplimiento de los acuerdos de aquél y de la Asamblea General y de las disposiciones de la ley, el estatuto y los reglamentos internos, así como sobre los actos administrativos realizados;
5. Vigilar que los fondos en caja, en bancos y los valores y títulos de la cooperativa, o los que ésta tenga en custodia o en garantía estén debidamente salvaguardados;
6. Verificar la existencia y valorización de los demás bienes de la cooperativa y particularmente de los que ella reciba de los socios en pago de sus aportaciones;
7. Disponer, cuando lo estime conveniente, la realización de arquezos de caja y auditorías;
8. Velar porque la contabilidad sea llevada con estricta sujeción a la ley;

9. Verificar la veracidad de las informaciones contables;
10. Inspeccionar los libros de actas del Consejo de Administración y de los comités y los demás instrumentos a que se refiere el artículo 37 de la presente Ley;
11. Verificar la constitución y subsistencia de las garantías y/o seguros de fianza que el gerente y otros funcionarios estuvieren obligados a prestar, por disposición del estatuto, la Asamblea General o los reglamentos internos;
12. Comunicar al Consejo de Administración y/o a la Asamblea General, su opinión u observaciones sobre las reclamaciones de los miembros de la cooperativa contra los órganos de ésta;
13. Proponer a la Asamblea General, la adopción de las medidas previstas en el Artículo 27 (incisos 12 y 13) de esta Ley;
14. Vigilar el curso de los juicios en que la cooperativa fuere parte;
15. Disponer que en el orden del día de las sesiones de Asamblea General se inserten los asuntos que estime necesarios;
16. Convocar a Asamblea General cuando el Consejo de Administración requerido por el propio Consejo de Vigilancia no lo hiciere en cualquiera de los siguientes casos:
 - 16.1 En los plazos y para los fines imperativamente establecidos por el estatuto;
 - 16.2 Cuando se trata de graves infracciones de la ley, del estatuto y/o de los acuerdos de la Asamblea General en que incurrieren los órganos fiscalizados;
17. Denunciar las infracciones de la presente Ley, ante el gobierno regional que corresponda, sin perjuicio del inciso anterior;
18. Hacer constar, en las sesiones de Asamblea General, las infracciones de la ley o el estatuto en que incurrieren ella o sus miembros;
19. Proponer al Consejo de Administración las ternas de auditores externos contratables por la cooperativa;
20. Exigir a los órganos fiscalizados, la adopción oportuna de las medidas correctivas recomendadas por los auditores;
21. Objetar los acuerdos de los órganos fiscalizados en cuanto fueren incompatibles con la ley, el estatuto, los reglamentos internos o las decisiones de la Asamblea General;
22. Someter a la decisión definitiva de la Asamblea General, las observaciones oportunamente comunicadas a los órganos fiscalizados y no aceptados por éstas;

23. Vigilar y fiscalizar las operaciones de liquidación de la cooperativa, cuando fuere el caso;
24. Fiscalizar las actividades de los órganos de la cooperativa, en todos los casos, sólo para asegurar que sean veraces y guarden conformidad con la ley, el estatuto, los acuerdos de asambleas y los reglamentos internos, con prescindencia de observaciones o pronunciamientos sobre su eficacia;
25. Presentar a la Asamblea General, el informe de sus actividades y proponer las medidas necesarias para asegurar el correcto funcionamiento de la cooperativa;
26. Ejercer las demás atribuciones de su competencia por disposición expresa de la ley;
- Los comités y comisiones de la cooperativa se regirán por las siguientes normas básicas:
- a) Toda cooperativa tendrá, obligatoriamente, un Comité de Educación y un Comité Electoral;
 - b) La Asamblea General y el Consejo de Administración podrán designar las comisiones que crean convenientes.

Comité Electoral:

Es un órgano independiente y autónomo que tiene como atribución dirigir, controlar y supervisar los procesos electorales que se realicen en la cooperativa. Sus decisiones son inapelables.

Comité de Educación:

De acuerdo a los Principios Cooperativos, la “Educación Cooperativa” constituye la “Regla de Oro del Cooperativismo”, por ello, existe un comité especialmente pensado para permitir el cumplimiento de dicho Principio. Este comité se encargará de organizar cursos, seminarios, capacitaciones y eventos en general que tengan que ver con educación y formación para los asociados.

Para tener más información sobre las funciones y obligaciones del Gerente y del Presidente del Consejo de Administración consultar la Ley de Cooperativas.

“En algunos países, las cooperativas invitan a expertos (en temas como contabilidad, comercialización, etc.) que no son socios a participar en el Consejo de Administración,”



Al elegir los miembros del Consejo de Administración, surgen diversas preguntas:

- ¿Qué tipo de personas queremos en el Consejo de Administración?
- ¿Los miembros del Consejo de Administración son representativos de la masa social de la cooperativa (por ejemplo en el porcentaje de mujeres que lo integran)?
- ¿Por cuánto tiempo estarán en su cargo y cuántas veces se pueden reelegir?
- ¿Solamente se puede elegir a socios o también a expertos que no sean socios?
- ¿En qué se pondrá mayor énfasis? ¿en la experiencia gerencial o en las vinculaciones políticas?
- ¿Qué es más importante: que el Consejo de Administración tenga aptitudes técnicas o conceptuales?
- ¿Los miembros del Consejo de Administración son buenos comunicadores (con los socios, con el personal y los gerentes, con terceros)?

Como es la norma en cualquier organización democrática, los miembros del Consejo de Administración son elegidos por un tiempo limitado, generalmente 3 ó 4 años. Los miembros pueden ser reelectos varias veces, dependiendo de los estatutos de la cooperativa. Una buena política es que los miembros del Consejo de Administración deban dejar sus cargos luego de tres períodos. Si bien la experiencia de los titulares del Consejo de Administración es un aspecto muy relevante, por varias razones es positivo cambiarlos periódicamente. Un motivo es que el Consejo de Administración debe reflejar la composición de la masa social. A medida que cambian los socios, por ejemplo mediante el ingreso de nuevas personas con intereses diferentes, el Consejo de Administración también debería cambiar. Otra razón está relacionada con la experiencia necesaria de los miembros del Consejo de Administración. Las cooperativas operan en un ambiente económico y político dinámico. La capacidad de manejar eficazmente el contexto actual puede requerir de aptitudes y conocimientos diferentes a los necesarios diez años atrás. Que los dirigentes electos permanezcan en sus cargos por demasiado tiempo, puede conducir a una falta de flexibilidad y de visión de futuro.

Se debe encontrar un equilibrio de manera que, por un lado, los miembros del Consejo de Administración desarrollen la experiencia necesaria para contribuir crecientemente al desempeño de la cooperativa y aseguren una continuidad en las estrategias y las políticas y que, al mismo tiempo se logre abrir un espacio para los nuevos miembros y las nuevas ideas. Una forma de mantener la experiencia del Consejo de Administración es no elegir a todos sus miembros en un mismo año. De este modo, si el período de mandato de los miembros del Consejo de Administración fuera de tres años, cada año debería renovarse sólo un tercio de sus integrantes.

En algunos países, las cooperativas invitan a expertos (en temas como contabilidad, comercialización, etc.) que no son socios a participar en el Consejo de Administración. De esta manera se está en mejores condiciones para controlar a la gerencia. Este es generalmente el caso de las grandes cooperativas con una gestión muy profesionalizada.

Auto-tarea 3.1

¿Cuál es la experiencia de los miembros del Consejo de Administración de su cooperativa? ¿Qué tipo de capacidades les estarían faltando?

¿Por qué contratar a gerentes profesionales?

En las cooperativas pequeñas, el propio Consejo de Administración se encarga de las tareas diarias de gestión. Estas organizaciones no cuentan con los recursos para contratar a gerentes profesionales. Sin embargo, a medida que aumenta el tamaño de las cooperativas, es frecuente que se nombre a un gerente profesional para dirigir la empresa. Estos gerentes reportan al Consejo de Administración con una periodicidad determinada. Sin embargo, las principales decisiones las continúa tomando el Consejo de Administración.

Existen tres grandes razones para que las cooperativas contraten a gerentes profesionales:

- a medida que la cooperativa crece, resulta cada vez más difícil que los directivos electos puedan gobernar la cooperativa, dirigir las operaciones diarias y, al mismo tiempo, tener tiempo para atender sus propias explotaciones agropecuarias;
- con frecuencia, los socios de las cooperativas no tienen las aptitudes y capacidades de gestión como para dirigir la empresa con eficacia;
- dirigir una empresa en un mercado dinámico requiere tomar decisiones de manera rápida y tener una respuesta oportuna a las condiciones cambiantes y las nuevas oportunidades de mercado. En general, las comisiones o los directivos electos tienden a ser lentos y burocráticos, mientras que los gerentes profesionales, con autoridad delegada, frecuentemente logran dirigir la empresa con mayor eficacia.

Si bien se puede detectar la necesidad de contratar un gerente profesional, encontrar el gerente correcto puede resultar difícil.



Las mujeres y la gobernabilidad de las cooperativas

No se debe excluir a las mujeres de la gobernabilidad de las cooperativas. Tampoco se debe excluir a los jóvenes ni a los grupos desfavorecidos. En muchos países, las mujeres realizan una gran parte, en ciertos casos la mayor parte, de las actividades agrícolas. Por ello, es prudente que estén representadas en todos los niveles de la dirección de la cooperativa y es recomendable que participen en las reuniones y los procesos de toma de decisiones. Esto se puede mejorar desarrollando políticas de género, que brinden pautas sobre cómo favorecer la participación de las mujeres y de otros grupos vulnerables en el gobierno de la cooperativa.

Hay una lista de preguntas que pueden ayudar a evaluar si las mujeres pueden ejercer sus derechos y obligaciones como socias de cooperativas agrícolas mixtas:¹⁰

- ¿Se fomenta la membresía conjunta o doble?
- Si la membresía de la cooperativa está basada en los núcleos familiares, ¿las mujeres tienen derecho a voto?
- ¿Se reconoce o valora el papel de la mujer en las cooperativas rurales y de producción agrícola?
- ¿Las socias asisten a las reuniones de las comisiones, participan en las discusiones y ejercen su derecho de voto?
- ¿Las socias participan en la toma de decisiones?

¹⁰ OIT/ACI (1995), Gender Issues in Cooperatives- an ILO/ICA perspective (a gender sensitization package) http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_093625/lang--en/index.htm (Consultado 22 Sept. 2011).

- ¿Las mujeres participan en los asuntos económicos de las cooperativas y monitorean su progreso?
- ¿El lenguaje utilizado en las reuniones es entendible para todos los participantes o solamente para quienes tienen una educación formal?
- ¿Las reuniones de las cooperativas (reuniones de comisiones, asambleas generales, etc.) están programadas en momentos adecuados para las mujeres? ¿Hay instalaciones disponibles, por ejemplo, para el cuidado de los niños?
- ¿La información sobre las reuniones es de fácil acceso para las mujeres? ¿Se toma en cuenta el uso de canales adecuados?
- ¿Las socias participan en las elecciones y se postulan para ser electas como funcionarias?

Desafíos en la gobernabilidad de las cooperativas

Es probable que las cooperativas se encuentren con desafíos en su estructura de gobernabilidad. En particular, se refieren a la relación entre los socios, por un lado, y los directivos, por otro lado, donde puede producirse conflictos de intereses que surgen de diferencias en sus objetivos. En la literatura económica, estos retos son llamados “problemas de gerencia”.

Problemas de Gerencia

En una cooperativa los socios delegan las tareas o las decisiones en el Consejo de Administración. Los socios esperan que las decisiones del Consejo de Administración se adopten en función de los intereses de los socios. Sin embargo, puede darse que el Consejo de Administración tenga sus propios intereses. Si los socios tienen la capacidad total de dar seguimiento a las decisiones del Consejo de Administración, entonces no hay problemas. Sin embargo, en la realidad, los socios no siempre tienen las competencias y los recursos para monitorear el comportamiento del Consejo de Administración.

Los dos medios clásicos para evitar que el Consejo de Administración intente lograr sus propios intereses son: (1) tener una comisión fiscal que controle al Consejo y (2) la reelección periódica de los miembros del Consejo. La Asamblea General tiene también el poder de destituir al Consejo de Administración, si fuera necesario.

Otro problema de gerencia puede surgir entre el Consejo de Administración y el personal gerencial. En general los gerentes tienen muchos más conocimientos sobre las operaciones de la empresa y/o las exigencias de los clientes. Cuando las cooperativas son lideradas por gerentes, se presentan riesgos. Los gerentes pueden abusar de las ventajas que les brindan la información y el conocimiento, buscando sus propios intereses en lugar de los de la cooperativa.

Este problema de gerencia tiene dos soluciones. La primera solución es alinear los intereses del principal con los del gerente, por ejemplo, que la remuneración del gerente dependa parcialmente del desempeño de la cooperativa. La segunda solución es incrementar la cantidad de información que recibe el Consejo de Administración sobre el comportamiento del gerente. En otras palabras, la comunicación y transparencia son de gran importancia para que el Consejo de Administración ejerza sus funciones de control. En la práctica, ambas soluciones son generalmente aplicadas conjuntamente.

Problema de gerencia



Un problema de gerencia clásico se da entre el Consejo de Administración (persona A) que delega una tarea o decisión a un gerente (persona B). El Consejo de Administración da un incentivo (por ejemplo un salario o un pago por única vez) al Gerente para ejecute la tarea. El problema es que el Consejo de Administración no tiene un control total sobre el gerente y no cuenta con información completa sobre lo que el gerente está haciendo. Como consecuencia, el gerente puede eludir sus responsabilidades, lo que significa que puede realizar un esfuerzo menor o producir un resultado de menor calidad. El desempeño del gerente no puede ser medido fácilmente por el Consejo de Administración, dado que la recolección de la información necesaria es costosa o sencillamente imposible. La cuestión, entonces, radica en identificar la combinación de incentivos y control que conduzca al mejor resultado.

¿Cómo puede una cooperativa agrícola abordar los problemas de gerencia en la relación Consejo de Administración - Gerente?

Hay distintas maneras de abordar los problemas de gerencia. Aquí veremos tres ejemplos:

- > vincular los beneficios del gerente a resultados medibles y específicos en el desempeño de la cooperativa, tales como el precio que se les paga a los socios por su leche en una cooperativa láctea;
- > atraer a gerentes pertenecientes a la comunidad agrícola o a las familias de los socios; estos gerentes comparten las normas y los valores de la comunidad y, en consecuencia, es menos probable que hagan un uso incorrecto de su poder;
- > cuando se le otorga responsabilidad de gestión a gerentes contratados, el Consejo de Administración debe también desarrollar sus capacidades, ya sea por la vía de formar y educar a sus integrantes o mediante la contratación de expertos externos que asesoren al Consejo de Administración.

El siguiente caso, referido a la inseminación artificial en una cooperativa láctea de Kenia, demuestra cómo el logro de un consenso entre los socios y gerentes acerca de las necesidades más importantes y las maneras específicas de abordarlas, puede ayudar a resolver los problemas emergentes de los conflictos de intereses, en este caso entre los socios y el personal gerencial.



Caso 3.1

Desde la determinación de las necesidades

Hasta la ejecución de las acciones

Los socios de las cooperativas necesitan buenos gerentes al igual que los gerentes necesitan a los socios, aunque no siempre vean todo desde un mismo punto de vista. Algunas discrepancias pueden surgir debido al simple hecho que los socios están interesados en su propio bienestar, mientras que los gerentes deben asegurar el bienestar de la organización, y estos dos aspectos no siempre son compatibles. Por ejemplo, los socios pueden tener una idea muy específica de lo que sería una buena intervención por parte de la cooperativa, pero los gerentes pueden considerar que esa idea es imposible de ejecutar o demasiado costosa para implementarla. Esto crea un conflicto: los socios ven a los gerentes como burócratas alejados, que creen que siempre “saben qué es lo mejor” y los gerentes ven a los socios como soñadores, con expectativas poco realistas.

La resolución de este tipo de tensiones es esencial para asegurar que las necesidades de los socios son atendidas eficazmente y de un modo que sea sostenible para la cooperativa. El ejemplo de la implementación de un programa de inseminación artificial en la Ngwataniro Dairy Farmers' Cooperative (Cooperativa de Productores Lácteos de Ngwataniro) en Kenia, brinda importantes pistas sobre la gran importancia de involucrar tanto las perspectivas de los socios como las de los gerentes, en el abordaje de los problemas y en el logro de una resolución exitosa. Los productores lácteos de un valle de la región occidental de Kenia dependen de una buena producción de leche para su supervivencia.

Hace cinco años, quedó en evidencia para los gerentes de la cooperativa que una mejora en las razas vacunas era una condición necesaria para aumentar la productividad y asegurar mejores ingresos. El programa de inseminación artificial obtendría resultados a largo plazo en la mejora genética de las vacas por lo que aumentaría la producción de leche, aunque el proceso requeriría de tiempo y dinero. La gerencia logró convencer a los directivos de la cooperativa y luego presentó el caso a la asamblea de socios. Los socios entendían la necesidad de

contar con mejor ganado y estaban de acuerdo en que la inseminación artificial era la mejor manera de proceder, por lo que apoyaron la idea con entusiasmo y se comprometieron a implementarla.

Un factor determinante en el éxito del proyecto de inseminación artificial fue el hecho de que los socios no lo vieron como algo que se les impuso desde arriba, sino que fue parte de un proceso donde se escucharon sus voces y se tomaron en cuenta sus necesidades. Esto ayudó a movilizar a los socios en torno a este objetivo en común, lo que hizo posible conseguir los fondos necesarios para implementar el proyecto. La baja productividad era un problema crónico que los socios ayudaron a identificar y la inseminación artificial era una solución de la cual se sentían parte. El apoyo de los socios fue decisivo para el éxito del proyecto. Además de proporcionar una mejora específica del ganado y la producción de leche, el proyecto de inseminación artificial ayudó a construir un sentimiento de confianza entre los socios y la gerencia, lo que a la larga ayudó a fortalecer la cooperativa.

Fuente: En base a un informe escrito por el Swedish Cooperative Centre (Centro Cooperativo Sueco).



Otros desafíos de la gobernabilidad

Existen muchos otros desafíos que pueden afectar la gobernabilidad de la cooperativa, como la falta de compromiso de los socios, una baja representación de ciertos grupos de socios en los órganos de gobierno, la falta de capacidades y la falta de autonomía.

Compromiso

Puede darse que los socios no estén dispuestos a (bajo nivel de compromiso) o no puedan (falta de capacidades) participar en el gobierno de la cooperativa, especialmente para controlar al Consejo de Administración. En estos casos el fortalecimiento de capacidades puede brindar soluciones, por ejemplo, mediante la educación y la formación. Más abajo se presenta un debate más profundo sobre el tema del compromiso.

Inclusión

La desigualdad de género en los órganos de dirección resulta en una baja representación de una parte significativa de la base social de la cooperativa. Una solución podría ser tomar acciones afirmativas y promover la elección de mujeres para los cargos directivos. Esto puede demandar la formación de mujeres líderes o, tal vez, introducir cambios prácticos en las prácticas de gobernabilidad (horarios de las reuniones, cultura organizacional en materia de toma de decisiones, etc.). La desigualdad de género en la dirección también puede inducir a un trato hostil hacia las socias mujeres. Otorgar la condición de socio de la cooperativa a todo el grupo familiar en lugar de una sola persona e invertir en programas de formación para la concientización sobre los temas de género y para aumentar la capacidad de las mujeres para participar en los procesos de toma de decisiones, puede contribuir a solucionar este problema.

Además de las mujeres, pueden existir otros colectivos de socios que se enfrenten a prácticas discriminatorias. Este riesgo es especialmente alto en las cooperativas de servicios múltiples. Una de las razones que puede estar detrás de estas prácticas inadecuadas es que el Consejo de Administración y los gerentes busquen favorecer especialmente a actividades o productos determinados.

Capacidades

Otro de los desafíos es asegurar que los miembros del Consejo de Administración y los gerentes tengan las aptitudes y los conocimientos necesarios, especialmente cuando la realidad del mercado es muy cambiante. Liderar una cooperativa requiere de capacidades de negociación (tanto a nivel político como social) y de capacidades empresariales y esto, obviamente, implica un costo. Cuando estas capacidades no son suficientes, se requiere una inversión en su fortalecimiento. En este caso, una buena opción es contratar a un gerente profesional.

Autonomía

Frecuentemente, las cooperativas agrícolas reciben apoyo financiero de partes interesadas externas, incluyendo a agencias gubernamentales, donantes y ONG de desarrollo. Generalmente, este apoyo es muy apreciado e incluso llega a ser indispensable para la conformación de algunas cooperativas. No

“ Esto implica que las organizaciones externas que brindan apoyo a las cooperativas no deben asumir su control, y que los socios no deben ver a la cooperativa como un vehículo para la obtención de apoyo externo en lugar de lo que en realidad es: un emprendimiento de su propiedad.”

obstante, las cooperativas son y deben continuar siendo organizaciones autónomas basadas en sus socios. Esto implica que las organizaciones externas que brindan apoyo a las cooperativas no deben asumir su control, y que los socios no deben ver a la cooperativa como un vehículo para la obtención de apoyo externo en lugar de lo que en realidad es: un emprendimiento de su propiedad. Aún cuando la cooperativa reciba apoyo externo, debe seguir siendo una organización basada en sus socios y dirigida a ellos.

La autonomía también está en juego cuando los dirigentes de la cooperativa la utilizan con fines políticos. En estos casos, las decisiones del Consejo de Administración no se centran en los intereses de los socios sino en las ambiciones políticas de sus integrantes. Las soluciones para estas situaciones son: deslindar completamente a las cooperativas de la política, asegurando el control por parte de los socios y restringir la cantidad de veces que pueden ser reelectos los miembros del Consejo de Administración.

Auto-tarea 3.2

¿Cómo ve a su cooperativa en términos de liderazgo femenino? ¿Cuántas mujeres cumplen funciones de dirección? En su experiencia, ¿cuáles son las ventajas de tener mujeres líderes en su cooperativa?

Compromiso de los socios

En qué consiste el compromiso de los socios

El simple hecho de tener buenas razones para conformar una cooperativa y/o asociarse a una, no significa que, automáticamente, los socios permanecerán comprometidos con los objetivos de la organización o que continúen invirtiendo en ella por mucho tiempo.

Existen tres elementos que se distinguen en relación al compromiso:

- > una fuerte creencia y aceptación de los objetivos y valores de la organización;
- > estar dispuestos a realizar esfuerzos adicionales por la organización;
- > el deseo de permanecer en la organización.

El compromiso de los socios es importante para la cooperativa por diversos motivos, entre ellos:

El compromiso de los socios le permite a una cooperativa preparar planes de trabajo y presupuestos realistas, incluyendo planes de inversión sólidos.

Las inversiones a largo plazo requieren de ciertas garantías sobre los socios que continuarán perteneciendo a la cooperativa. Si los socios se retiran con facilidad, puede que el Consejo de Administración no logre realizar inversiones eficientes debido al temor que no contar con suficiente capacidad para incurrir en ellas. Debido a que los socios que permanecen en la cooperativa son afectados negativamente por la salida de otros socios (en la medida que la cooperativa ve reducida su capacidad operativa) existe, tradicionalmente, una fuerte presión social del conjunto de los socios para que cada uno de ellos mantenga su compromiso con la organización.

Ser socio de una cooperativa requiere una inversión de tiempo y esfuerzo

Las cooperativas son organizaciones controladas por sus socios, los socios deben participar en los órganos de gobierno y los socios deben asistir a la Asamblea General para elegir a los miembros del Consejo de Administración y aprobar (o rechazar) las estrategias, las políticas y los estados financieros de la organización. Si los socios no están suficientemente comprometidos es posible que no quieran invertir tiempo ni esfuerzo en participar en el gobierno de la cooperativa. La participación y el compromiso se refuerzan entre sí. La participación no sólo apoya el compromiso con la organización en general, sino también el compromiso con las decisiones del Consejo de Administración y, por ende, contribuye a que la implementación de esas decisiones sea más sencilla. En otras palabras, mientras más comprometidos estén al ser socios, hay más probabilidades de que la cooperativa pueda tomar decisiones consensuadas lo que, a su vez, apoya la implementación fluida y eficiente de las decisiones.

Las cooperativas son generalmente financiadas por sus socios. Un compromiso débil resulta en una baja disponibilidad de los socios a realizar aportes adicionales de capital.

Las cooperativas necesitan capital de trabajo y capital de inversión para que la empresa opere de manera eficiente y eficaz. Como lo indica el tercer principio cooperativo, los socios contribuyen al capital de sus cooperativas. Si una cooperativa obtiene un excedente, el Consejo de Administración y la Asamblea General pueden decidir distribuirlo entre los socios o retenerlo en la cooperativa para aplicarlo a futuras inversiones. Los socios con un compromiso débil tienen una mayor propensión a apoyar las propuestas de distribución del excedente, una alternativa que deriva en que la cooperativa disponga de menos capital para efectuar nuevas inversiones.



Definición de compromiso de los socios

La preferencia de los socios de continuar trabajando con la cooperativa, aún cuando el precio o el servicio que ésta ofrece sean temporalmente menos atractivos, en comparación con el precio que ofrece otra empresa

El compromiso reduce los costos de las transacciones entre los socios y las cooperativas y evita los comportamientos oportunistas.

Es menos probable que los socios comprometidos quieran aprovecharse negativamente de sus cooperativas. Adicionalmente, los socios comprometidos están más dispuestos a intercambiar información privada con la empresa cooperativa, en particular información sobre la calidad de los productos entregados. Por ejemplo, en las cooperativas lácteas, los socios comprometidos tienen mayor probabilidad de informar sobre sucesos como la contaminación de la leche con antibióticos (usados para tratar a las vacas enfermas). La utilización de leche contaminada por antibióticos (aunque estén presentes en pequeñas cantidades) tiene consecuencias importantes en el procedimiento de elaboración de productos derivados, como los quesos, ya que los antibióticos bloquean la acción de las bacterias que coagulan la grasa de la leche, un paso decisivo en el proceso de producción de los quesos. Si la cooperativa no puede confiar plenamente en sus socios, debe adoptar costosas medidas de control.

Los riesgos de la fluctuación o del nivel bajo de compromiso de los socios quedan demostrados en el siguiente caso.

Caso 3.2 **El bajo compromiso**



Puede conducir al fin de la cooperativa

En nuestro país a través de los años se han ido generando diversas formas de organización de los productores agrarios con diferentes objetivos. Tenemos el caso de los Comités de Productores, de los Comités de Regantes, de las Federaciones Campesinas, de las Centrales Agrarias y destacando entre todos ellos la experiencia de las Cooperativas Agrarias. La experiencia más significativa de cooperativismo agrario en el Perú es la que nace en 1969 con la Reforma Agraria. La ley 17716 de Reforma Agraria transformó de manera radical la estructura de propiedad en el campo peruano. La reforma puso fin a la existencia legal del latifundio y el minifundio, y constituyó a la empresa asociativa como la

principal modalidad de tenencia y gestión de la tierra. Las empresas asociativas creadas mediante ley fueron dos: Las Cooperativas Agrarias de Producción (CAP) ubicadas en la costa y las Sociedades Agrícolas de Interés Social (SAIS) ubicadas en la sierra. Uno de los objetivos principales del proceso de la Reforma Agraria fue incrementar los niveles de producción y productividad.

El Estado no solo asumió su rol promotor sino también apoyo directamente a través de la intervención técnica y política de los funcionarios públicos. De esta manera se constituyeron, entre otras organizaciones campesinas, 628 Cooperativas Agrarias de Producción y 58 Sociedades Agrícolas de Interés Social, las mismas que funcionaron aproximadamente hasta el año 1978.

A partir de ese año estas organizaciones empezaron a mostrar algunos síntomas de debilidad y empezaron contradictoriamente a parcelarse, es decir a repartirse la tierra entre los socios de la cooperativa, mientras que otros se vieron envueltas en conflictos de intereses grupales o escandalosos actos de corrupción. Hoy después de 44 años de esta experiencia quedan muy pocas cooperativas, la gran mayoría se ha disuelto y las pocas que quedan aún mantienen conflictos con sus miembros. Por eso es común decir en la sierra que la experiencia de las cooperativas agrarias en el Perú fracasó.

Fuente: PYMAGROS: Productores y mercados del agro de la sierra. CONVENIO MINAG_COSUDE



¿Qué se puede hacer para mantener el compromiso de los socios?

El compromiso de los socios puede verse afectado por factores sociales, económicos y organizacionales. Existen por lo menos dos factores económicos que afectan el compromiso: la dependencia y el beneficio económico directo. El grado de dependencia varía según la disponibilidad de opciones alternativas para el agricultor. Un agricultor que no tiene un proveedor de suministros alternativo u otras opciones de comercialización, probablemente estará más comprometido. El grado del beneficio económico directo de los socios queda determinado por la cantidad de servicios que la cooperativa brinda y por el precio y la calidad de estos servicios. Mejor calidad es igual a un mayor compromiso.

¿La cooperativa ofrece un buen precio a los socios por sus productos en comparación con otros compradores? ¿La cooperativa ofrece a los socios insumos de buena calidad y a bajo precio en comparación con otros compradores? También es importante si la cooperativa paga en el debido tiempo. No es inusual que las cooperativas retrasen los pagos a los agricultores.

“ Si esto es una práctica común, los socios pueden considerar la opción de vender sus productos a operadores privados cuando estén necesitando dinero en efectivo rápidamente. El caso de la Cooperativa Kabianza, en Kenia, muestran cómo el pago instantáneo mediante el descuento de Facturas(Factoring) resolvió el problema del desfase en el tiempo entre la producción y los pagos.”

Caso 3.3

Creación de una Cooperativa de Ahorro y Crédito. CREDINARANJILLO



Para asegurar pagos continuos

Una de las principales dificultades de los agricultores en todo el mundo es que necesitan dinero para el consumo familiar y el pago de los costos de su explotación, mientras que los ingresos llegan sólo después de la época de cosecha. Para empeorar aún más las cosas, los pagos por estos cultivos, no suceden de inmediato, sino que hay atrasos significativos.

Con frecuencia los agricultores están tan necesitados de dinero que le venden sus productos a cualquier comprador aun cuando éstos no ofrezcan un precio particularmente bueno. Esto conduce a los productores a un círculo vicioso del que es difícil salir.

Los productores de la Cooperativa Agraria Cafetalera Naranjilla tenían este mismo problema. Es en ese sentido que los directivos y la gerencia crean un programa de crédito -credinaranjillo, para atender las necesidades económicas inmediatas de los socios, sin embargo estos requerimientos por parte de los socios distraía capital para las actividades principales. Es así que en 2004 se iniciaría con el proyecto de crear la cooperativa de ahorro y Crédito Naranjilla que sirviera como brazo económico para los socios a fin de no distraer fondos de acopio, industrialización y de ventas en actividades crediticias y también que sirviera para inculcar la cultura del ahorro.

Esta cooperativa inicia operaciones en 2008 con el apoyo financiero de SOSFAIM y actualmente atiende al 90% de sus socios. CREDINARANJILLO es una entidad que tiene la función principal de proveer con apoyo financiero a los agricultores de cacao y café, socios de la COOPAIN, a las tasas más bajas del mercado y atender la demanda de socios agricultores no atendidos por sistema financiero tradicional.

Los servicios que brinda están dirigidos a los socios de la COPAIN y se les otorga préstamos y financiamiento de Herramientas y equipos para la agricultura

Con la creación de la cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDINARANJILLO”, la Cooperativa Agraria Cafetalera, (COPAIN) solucionó en gran parte el problema económico de los agricultores y a su vez le permitió generar fondos a la COPAIN para realizar compras al contado la producción de café de los productores, socios de la cooperativa. Con la venta al contado los agricultores se sienten satisfechos y motivados de pertenecer a una cooperativa y solo esperan el cierre del ejercicio económico para que la cooperativa realice la hoja de liquidación y determine la diferencia entre el precio que pago la cooperativa y el precio que vendió la cooperativa (exportación).

Fuente: Entrevista a Mauro Alva Coordinador de proyecto CIDERURAL.



“Las cooperativas pueden mantener la vinculación con sus socios no sólo pagando el mejor precio y ofreciendo los mejores servicios. También pueden ofrecer un paquete de servicios, por ejemplo: suministro de insumos en combinación con asistencia técnica o comercialización en combinación con crédito.”

Las cooperativas pueden mantener la vinculación con sus socios no sólo pagando el mejor precio y ofreciendo los mejores servicios. También pueden ofrecer un paquete de servicios, por ejemplo: suministro de insumos en combinación con asistencia técnica o comercialización en combinación con crédito. El paquete resulta demasiado atractivo como para que los agricultores dejen la cooperativa.

Un factor social importante que influye en el compromiso de los socios son los patrones solidarios de la comunidad. Si el patrón es ser socio de la cooperativa y ayudarse mutuamente, probablemente los socios tengan un mayor grado de compromiso. Generalmente, estos patrones son más fuertes en las pequeñas comunidades y funcionan menos en las cooperativas que abarcan grandes áreas geográficas. Otro factor social es la existencia de confianza. ¿Los socios confían en los dirigentes de la cooperativa? En otras palabras, ¿han logrado los dirigentes mostrar, a lo largo del tiempo, que son dignos de confianza? Si existen bajos niveles de confianza en los dirigentes existirá un bajo compromiso de parte de los socios.

El tercer conjunto de factores que afectan al compromiso son los factores organizacionales. Como se ha mencionado anteriormente, existe una relación mutua entre la participación y el compromiso. Generalmente, los socios que participan activamente en la toma de decisiones de la cooperativa están más comprometidos con ella. Otro factor organizacional es la comunicación. Los agricultores desean y necesitan estar informados sobre todo lo que se hace y se decide en la cooperativa. No sólo porque se supone que deban participar en el gobierno de la cooperativa, sino también porque ser socio o dejar de serlo, es un acto voluntario. Si los socios no están informados sobre lo que decide la cooperativa y especialmente sobre por qué se toman las determinadas decisiones, comienzan a sentirse menos comprometidos.

Otro factor organizacional que afecta el compromiso es la heterogeneidad de los socios. Cuando la cooperativa tiene muchos tipos diferenciados de socios (por ejemplo en términos de los productos que entregan o de sus ubicaciones geográficas), los socios pueden tener la impresión de que algunos de ellos reciben un trato mejor que otros. Esta percepción se puede reducir siendo lo más transparentes que sea posible en relación a los servicios que se le prestan a cada grupo de socios. La introducción del principio de costos proporcionales puede contribuir también a la reducción de las desconfianzas sobre la existencia de tratamientos desiguales entre los socios. El principio de costos proporcionales significa que aquellos socios que le insumen mayores costos a la cooperativa deben pagar cuotas sociales más altas. Naturalmente, se deben comparar las ventajas de la introducción de este principio con las desventajas del debilitamiento de los principios de solidaridad e igualdad.

En resumen, el compromiso es importante en todas las cooperativas. Es más probable que los socios comprometidos permanezcan en la cooperativa, participen en los órganos de gobierno de la cooperativa, se abstengan de aprovecharse de los servicios de la cooperativa, inviertan en la cooperativa y la defiendan ante los terceros. Se puede mantener el compromiso, o incluso mejorarlo, mediante una buena comunicación entre los socios y la cooperativa, al tener dirigentes confiables, ofrecer buenos servicios y pagar precios que sean, por lo menos, igual de buenos que los de los compradores alternativos.

Auto-tarea 3.3

¿Qué hace su cooperativa para mantener el compromiso de los socios? En su experiencia ¿Cuáles son los principales desafíos para asegurar que los socios permanezcan leales a la cooperativa? ¿Qué soluciones hay ante estos desafíos?





Tema 4

Gestión, Formación de Capital y Finanzas





Introducción

Este tema se enfoca en los aspectos de gestión empresarial que son específicos de las empresas cooperativas agrícolas. No cubre los aspectos generales de la administración empresarial que son comunes a las empresas comerciales y las cooperativas. Las herramientas de gestión como el plan de negocios, los presupuestos, la preparación y análisis de estados financieros, son instrumentos esenciales, aplicables tanto a las cooperativas como a las empresas comerciales, por lo que no se verán en detalle en este tema. Se presume que los participantes tienen conocimientos básicos sobre estas herramientas.

Comenzaremos este tema con algunos enunciados generales sobre la gestión para explicar el papel que desempeñan los gerentes en una empresa cooperativa. El asunto de quién realiza las funciones de gestión, si el Consejo de Administración o un gerente profesional, ya se ha visto en el tema anterior, por lo que no se repetirá aquí. Este tema se concentrará en la mejor manera de ejecutar las funciones de gestión. También abordará los asuntos financieros. Los socios son la fuente principal de capital de las cooperativas agrícolas, pero también existen otras fuentes. Si bien es importante no tener demasiada dependencia del financiamiento externo para mantener la autonomía, la falta de capital puede ser una restricción seria para el funcionamiento de una cooperativa. Una manera de resolver el asunto de la obtención de capital suficiente es ver este desafío desde la perspectiva de la cadena de valor. Los actores de la cadena de valor se pueden apoyar entre sí para obtener y compartir el crédito. El último aspecto de la gestión a abordar dentro de este tema será la auditoría.

Gestión de cooperativas

Los gerentes desempeñan diferentes roles, ya sea que trabajen en una empresa cooperativa o en otro tipo de empresa. Todos los gerentes tienen tres roles principales: un rol interpersonal, un rol informativo y un rol de toma de decisiones (ver Tabla 4.1). En una cooperativa, el peso y el contenido de estos roles puede ser diferente al existente en otros tipos de empresas.

El rol interpersonal

El gerente tienen un rol interpersonal: él/ella interactúa con otras personas, como líder del equipo técnico, con el personal de la cooperativa, como nexo con otras partes de la organización y con otras organizaciones. En una cooperativa, el gerente es el nexo entre la empresa y el Consejo de Administración (en representación de los socios). El gerente es responsable de rendir cuentas ante el Consejo de Administración y los socios.

El rol informativo

El gerente juega un rol informativo: él/ella reúne y divulga información acerca de los procesos operativos de la empresa cooperativa, sobre el desempeño de las personas y los departamentos, sobre los acontecimientos externos y las exigencias de los clientes. El gerente toma decisiones y realiza propuestas ante el Consejo de Administración, en base a información certera y actualizada. En una cooperativa, el rol de vocero generalmente le corresponde al Presidente del Consejo de Administración, pero éste puede compartir su papel con un gerente profesional.

El rol de toma de decisiones

El gerente toma decisiones sobre las operaciones de la empresa cooperativa, por ejemplo al adjudicar recursos y empleados a diferentes tareas. El gerente también puede desarrollar nuevos planes en base a su evaluación del entorno cambiante y las nuevas oportunidades de mercado. De este modo, el gerente también es un empresario. Otra tarea del gerente es negociar con terceros, como al comprar insumos o vender los productos agrícolas. Por último, el gerente debe resolver los conflictos que surjan entre los empleados y también entre los socios y la cooperativa (en colaboración con el Consejo de Administración).

Tabla 4.1 Los tres roles del gerente¹¹

Rol interpersonal	Rol informativo	Rol de toma de decisiones
Líder	Monitor	Empresario
Nexo	Vocero	Adjudicación de recursos
Resolución de conflictos		Negociador

¹¹ Adaptado de: <http://www.bola.biz/mintzberg/mintzberg2.html> (Consultado 7 Oct. 2011)

¿Qué tipo de aptitudes necesitan los gerentes?

La gestión eficaz de una cooperativa necesita de dos tipos de aptitudes. Primero, el gerente debe tener aptitudes y conocimientos generales en materia de gestión, los que también serían requeridos en cualquier empresa no cooperativa que realizara operaciones similares. Esto está relacionado con aptitudes financieras, técnicas y para la gestión de recursos humanos. En segundo lugar, el gerente debe entender la estructura organizativa específica y la gobernabilidad de la cooperativa. Mientras los gerentes de otros tipos de empresas están en la cúspide de la pirámide organizativa y toman la mayoría de las decisiones estratégicas, en las cooperativas siempre hay un Consejo de Administración que está involucrado directamente en las decisiones sobre las actividades actuales y futuras de la organización. Por esto los gerentes de las cooperativas tienen menor libertad para tomar decisiones que los gerentes de empresas no-cooperativas. Esto implica que no todos los gerentes sean adecuados para una organización cooperativa. Es posible que las personas que buscan un alto grado de autonomía no se integren adecuadamente dentro de una cooperativa. Otro elemento específico de las cooperativas es que el gerente debe explicar frecuentemente sus decisiones a los socios. Para que los socios mantengan su nivel de compromiso, necesitan mucha información sobre las decisiones del gerente y las consecuencias que éstas le traen a sus propias explotaciones agropecuarias. En las cooperativas es común que los gerentes hablen con frecuencia en las reuniones de los socios.

A medida que aumenta la participación de las cooperativas en las cadenas de valor coordinadas, los gerentes necesitan tener aptitudes y destrezas específicas en materia de logística, control de calidad, registros y trazabilidad, certificación, etc. Si estas aptitudes no están disponibles, entonces los gerentes deben recibir la formación adecuada. Al contratar nuevos gerentes, se debe prestar gran atención a las aptitudes, el conocimiento y la experiencia de los candidatos en cuanto a gestión de cadenas de suministros y gestión de calidad.

La gestión de recursos humanos es otro tipo de aptitud que resulta cada vez más importante tanto cuando las cooperativas crecen como cuando aumenta su inserción en una cadena de valor. El manejo de los empleados en el área operativa de ventas puede resultar más difícil que el de los trabajadores del área productiva, ya que ser bueno en ventas depende mucho de las aptitudes personales. Esto requiere que el gerente general tenga buenos conocimientos de teoría y práctica en materia de ventas. También requiere combinaciones específicas de incentivos y control para asegurar que

los empleados de ventas se esfuercen lo necesario. El Caso 4.1 muestra un ejemplo de los desafíos que enfrenta una cooperativa en materia de gestión de los recursos humanos y cómo se pueden resolver mediante un diseño organizacional inteligente.

Caso 4.1 Rediseño organizativo



Para reducir la dependencia en agentes de venta

En 1999, la cooperativa boliviana COAINE (Cooperativa Agropecuaria Integral Nor Este) experimentó problemas con su personal de ventas, dado que éstos no informaban correctamente a los socios sobre los precios de venta de los productos. Los precios eran en realidad mayores a los que les informaban a los socios. Los empleados fueron despedidos, sin embargo se llevaron la mayoría de la información de mercado y los contactos con clientes. El resultado fue que COAINE no pudo cumplir sus obligaciones con clientes internacionales, lo que la llevó a estar muy cerca de declararse en quiebra. La solución que se encontró fue descentralizar la toma de decisiones en materia de ventas, instalando comisiones regionales de ventas, que operan como comisiones de vigilancia para el personal comercial de COAINE. A partir del 2002, COAINE retomó sus actividades como exportadora de café.

Fuente: Rubén Monasterios, entrevista de estudio de caso para la elaboración de una línea de base para el fortalecimiento organizacional, parte de la evaluación de impacto de pequeños fondos, Fondo para el Fortalecimiento Económico de las Organizaciones Económicas Campesinas (FONDOECA), mayo de 2011.

Otra aptitud que resulta de gran importancia para los gerentes de cooperativas es la capacidad en materia de gestión financiera. Los gerentes deben gestionar las finanzas de la cooperativa de manera transparente, no sólo para informar al Consejo de Administración, sino también para explicar a todos los socios lo que sucede con las finanzas de la cooperativa. Debido a que los socios son formalmente los propietarios, tienen derecho a recibir información sobre la situación financiera. Asimismo, cuando la cooperativa debe cumplir con todos los tipos de requerimientos exigidos por la cadena de suministros, los gerentes deben poder realizar un análisis de costo/beneficio de las nuevas exigencias e informar al Consejo de Administración y los socios.

Formación de Capital y Finanzas

Las cooperativas, al igual que todas las empresas, necesitan capital para invertir en nuevos proyectos y nuevos activos. Los fondos necesarios pueden provenir de distintas fuentes: de los socios, de ingresos retenidos y de financiamiento externo. El acceso al capital y al financiamiento puede resultar un gran desafío para las cooperativas agrícolas. Los proveedores de servicios financieros, como los bancos, ven al sector agrícola como demasiado riesgoso y como un sector con el que se generan altos costos por las transacciones. Dudan de la capacidad y de la disposición de los empresarios agrícolas para pagar sus deudas. También es frecuente que los potenciales prestamistas presupongan altos niveles de riesgo porque, en realidad, no comprenden o no conocen al sector agrícola y, en consecuencia, no tienen una forma de evaluar certeramente los riesgos involucrados.

Es común entre las cooperativas que los socios aporten una cierta cantidad de capital. Como proveedores de capital de riesgo (o capital social) los socios se convierten en los propietarios de la empresa cooperativa. Aún cuando haya entidades externas (el gobierno, las ONG) que proporcionan subsidios u otros tipos de financiamiento adicionales, los socios deben continuar siendo la principal fuente de financiamiento de la cooperativa. Para ser socios, las personas deben contribuir con un cierto aporte (en dinero o en especie), para financiar la empresa cooperativa de propiedad conjunta, durante todo el periodo que dure la membresía. Esta contribución se puede reclamar incluso luego del término de la membresía.

El capital (o fondo de reserva), creado mediante la retención de excedentes, representa una expresión del compromiso por parte de los socios que, de otra manera, hubiesen dividido esa porción del excedente entre ellos. Las decisiones sobre la distribución de excedentes se adoptan formalmente durante la Asamblea General, normalmente a partir de una propuesta del Consejo de Administración.

Los socios también le pueden otorgar créditos a la cooperativa. Esto resulta atractivo para las dos partes. Por un lado, los socios generalmente reciben un interés que es mayor al que recibirían si tuvieran los fondos prestados a

Financiamiento de la cadena de valor

El financiamiento de la cadena de valor se ofrece cuando una (o más) instituciones financieras se vinculan a la cadena de valor ofreciendo servicios financieros que se basan en las relaciones de la cadena. El comprador, el vendedor y el agente financiero trabajan en conjunto, usando las relaciones de negocios de la cadena de valor como un canal para brindar servicios financieros (vea el Módulo 4, para obtener mayor información)

Fuente: The Royal Tropical Institute, Amsterdam y International Institute of Rural Reconstruction Nairobi (2010). Value chain finance: Beyond microfinance for rural entrepreneur, KIT Publishers, Amsterdam. entrepreneurs, (Amsterdam, KIT Publishers, 2010).

la cooperativa en una cuenta de ahorros. Por otro lado, la cooperativa paga un interés que es menor al que tendría que pagar si estuviera obteniendo un préstamo de un banco. Esta es la ventaja clásica de la cooperativa, donde hay una relación duradera y de confianza entre los socios y la organización, que conduce a costos de transacción bajos (los bancos comunes cobran intereses más altos debido al riesgo de no pago). Otra ventaja de este tipo de financiamiento “externo” es que proviene de los socios, o sea que la cooperativa permanece independiente de bancos y donantes.

El financiamiento externo puede provenir de bancos tradicionales o de cooperativas de ahorro y crédito (COPAR), de instituciones de microfinanzas, de organizaciones de apoyo cooperativo, de proveedores, de compradores o de otras fuentes. En la mayoría de los casos, a los proveedores de capital externo les mueve la obtención de ganancias y requieren la seguridad de una garantía, al tiempo que esperan una tasa de interés comercial. En el caso de las cooperativas agrícolas, el financiamiento se puede obtener parcialmente de organizaciones donantes, ya sea de manera directa o indirecta.

Cuando las cooperativas tienen excedentes¹², éstos pueden ser distribuidos de distintas maneras. Una parte se adjudica a los socios en proporción al

¹² Las cooperativas calculan los precios de las transacciones con sus socios, a valores cercanos al precio de costo. Para cubrir los eventuales riesgos relacionados con el mercado, se incluye un pequeño margen de utilidad que será devuelto a los socios al final del ejercicio económico, siempre y cuando el riesgo no se haya materializado y los balances muestren excedentes. Esta redistribución, en la forma de un pago suplementario, se realiza en proporción a las transacciones efectuadas con la cooperativa, por lo que constituye, entonces, un cálculo/reducción diferido/a del precio. Es por esto que, en este caso, en lugar de hablar de “beneficios” se debería hablar de “excedentes temporarios”. (Henry H. (2005), Guidelines for Cooperative Legislation, 2da edition, Ginebra, p. 47).

volumen de sus transacciones comerciales con la cooperativa, a través de lo que se denominan pagos suplementarios o reembolsos. Otra parte queda retenida en carácter de reservas de la cooperativa para financiar inversiones para el crecimiento y el desarrollo de la organización. La mayoría de las cooperativas no pagan remuneraciones (dividendos) a sus socios por las partes sociales aportadas. Es más común que los socios reciban un interés fijo sobre sus aportes de capital, ya que los socios no contribuyen al capital propio de la cooperativa con la finalidad de recibir un alto retorno económico de una inversión, sino porque la cooperativa necesita de ese capital para realizar sus actividades.

La distribución del excedente está estipulada en los Estatutos de la cooperativa, aunque las cifras exactas pueden decidirse durante la Asamblea General, casi siempre a partir de una propuesta del Consejo de Administración. Es fácil imaginar que, cuando se generan excedentes como resultado de la actividad anual, se deben tomar decisiones que resultan difíciles: aplicar el excedente a realizar un pago suplementario (que es lo que prefieren muchos socios) o retenerlo dentro de la cooperativa como parte de su capital social o como reservas indivisibles (para utilizarlas en inversiones a futuro, por ejemplo). Es probable que los socios acepten el resultado de estas discusiones cuando se sientan satisfechos con los servicios de la cooperativa y tengan confianza en sus dirigentes.

Puede resultar complejo satisfacer a los socios y atender a sus necesidades financieras y, al mismo tiempo, asegurar la viabilidad financiera de la cooperativa. El siguiente caso, referido a la Katerera Area Cooperative Enterprise (Empresa Cooperativa del Área de Katerera), en Uganda, muestra cómo se abordaron los problemas crónicos relacionados con el acceso al crédito y a los recursos, integrando los servicios de crédito y comercialización dentro de una misma estructura cooperativa.

“ Es fácil imaginar que, cuando se generan excedentes como resultado de la actividad anual, se deben tomar decisiones que resultan difíciles ”

Caso 4.2

Vinculando



Los servicios financieros y de comercialización

La falta de crédito y de mercados son, con frecuencia, las dos caras de una misma moneda. Los agricultores pueden encontrar compradores que paguen buenos precios por sus cultivos, pero les faltan recursos para financiar su producción. O tal vez tengan recursos financieros suficientes, pero se ven obligados a vender sus cultivos por debajo del precio de mercado. La Uganda Cooperative Alliance (UCA) (Alianza Cooperativa de Uganda) ideó una forma innovadora de abordar ambos problemas a la vez: el modelo de Empresa Cooperativa Integrada, donde una cooperativa de ahorro y crédito y una cooperativa de comercialización trabajan de la mano. Con el apoyo de la UCA, la Katerera Area Cooperative Enterprise (ACE) (Cooperativa Empresarial del Área de Katerera) ha logrado establecer un modelo empresarial integrado que ha beneficiado a los socios y ha asegurado la sostenibilidad financiera de la cooperativa.

Hay dos cooperativas distintas trabajando en este modelo integrado. Por un lado está la cooperativa de ahorro y crédito Rukooma, que analiza las necesidades de los agricultores y concede préstamos para que éstos puedan financiar su producción de algodón, maíz o frijoles. Los productores cuentan con un período de gracia y se espera que paguen al final de la temporada. Por otra parte, está la cooperativa de comercialización Katerera ACE. Luego de la cosecha, los agricultores llevan sus cultivos a Katerera ACE donde reciben un comprobante que tiene un valor equivalente al 75 por ciento del precio acordado para los cultivos. El agricultor se dirige a la asociación de crédito donde puede canjear el comprobante por dinero en efectivo o depositarlo como ahorro. Si se le concede un crédito, el mismo se recupera del comprobante de ventas. Del valor de ventas restante, Katerera ACE cobra una comisión que le permite cubrir sus costos operativos y generar utilidades.

La fortaleza del modelo integrado radica en que la cooperativa de ahorro y crédito (Rukooma) financia el trabajo de la cooperativa de comercialización (Katerera) y al mismo tiempo, la cooperativa de comercialización le brinda un mecanismo eficaz a la cooperativa de ahorro y crédito para garantizar el pago de los préstamos concedidos. El trabajo de estas dos cooperativas se complementa. Asegura la sostenibilidad financiera de la cooperativa de ahorro y crédito y le

permite atraer más financiamiento. También le permite a la cooperativa de comercialización tener una base de proveedores estable y predecible, que es muy necesaria para poder negociar un buen precio en el mercado.

Fuente: En base a una evaluación escrita de Katerera ACE proporcionada por Mascha Middelbeek, funcionaria de enlace de Agriterra

¿Cómo pueden hacer las cooperativas para atraer más capital de sus socios?

Como ya se ha dicho, los socios son la principal fuente de financiamiento. Cuando la cooperativa desea desarrollar nuevas actividades y acentuar su carácter empresarial, es frecuente que necesite de un aumento de su capital social. Generalmente, es difícil obtener préstamos para implementar un proyecto riesgoso o, cuando se obtienen, el costo de ese capital es demasiado elevado. ¿Qué pueden hacer entonces las cooperativas para atraer más capital de sus socios?

Las cooperativas deben proporcionar información transparente, tanto a sus socios actuales como a los potenciales, para que éstos puedan tomar decisiones sobre si desean invertir o no en la cooperativa. Los socios invertirán sólo si están al tanto del nivel de riesgo de la inversión y de los beneficios probables a obtener. Ellos deberían ser quienes juzguen si una determinada inversión acercará o no a la cooperativa a los objetivos comunes acordados para la organización.

Mejorar los servicios ofrecidos y la eficiencia general de la cooperativa también incide sobre el financiamiento, al atraer más socios y más negocios y al incrementar los niveles de compromiso de los socios. El financiamiento y la eficiencia se pueden reforzar mutuamente, de dos maneras. En primer lugar, las cooperativas con fondos suficientes pueden invertir en tecnología adecuada lo que reduce costos y/o mejora la calidad de los productos. Como consecuencia de la aplicación de tecnología de punta, es más probable que se obtenga un excedente que contribuya a mejorar la situación financiera de la cooperativa. Por el contrario, una cooperativa que usa tecnología obsoleta

o en malas condiciones y que no cuenta con fondos suficientes, tendrá muchas más dificultades para mejorar sus niveles de eficiencia. Algunos caminos para romper este círculo vicioso incluyen la búsqueda de sistemas para utilizar la mano de obra de un modo más eficiente, asegurando que la cantidad de personal contratado no sea excesiva, y que el personal esté comprometido con su trabajo. Otro enfoque posible es la retención de parte de los excedentes, siempre que sea posible, como por ejemplo en los periodos de buenas cosechas.

En segundo lugar, la lealtad de los socios o su volumen de facturación con la cooperativa se puede mantener o mejorar, mediante políticas de precios competitivos, sistemas de pago ventajosos y el acceso al crédito. Extender las facilidades de crédito y los pagos en fecha de los productos entregados, requiere de capital de trabajo. Este es otro caso donde se necesita dinero para obtener dinero. Los préstamos cooperativos a corto plazo o los préstamos comerciales en condiciones ventajosas pueden contribuir a que se alcancen niveles de facturación que disparen el proceso.

En algunas cooperativas de procesamiento y comercialización (conocidas como “cooperativas de nueva generación”), los socios fundadores compran derechos de entrega que garantizan que, cada año, la cooperativa comprará una determinada cantidad de productos y los socios entregarán un cierto volumen de producción. Estos derechos se transfieren libremente entre los socios, lo que les proporciona un valor de mercado. En consecuencia, los socios tienen un incentivo adicional para comportarse de modo tal que el valor de sus derechos se mantiene o se incrementa.

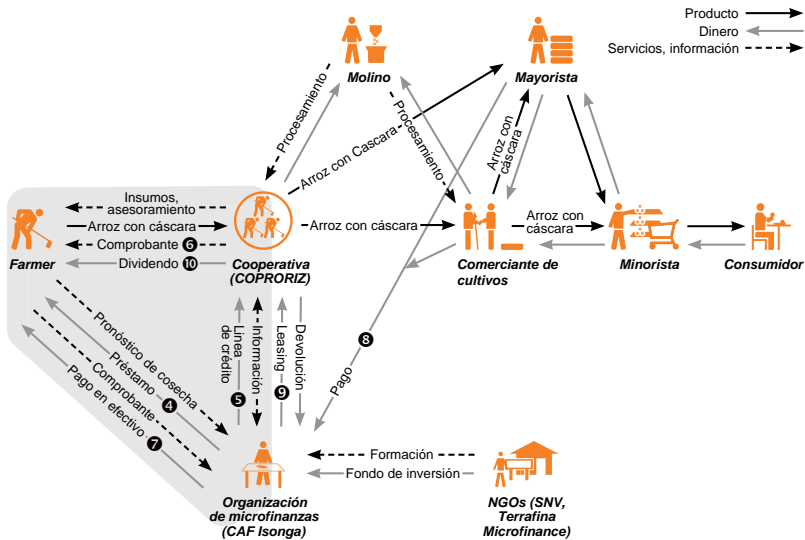
Auto-tarea 4.1

La cadena de valor del arroz (Cuadro 4.1) y el caso de la Katerera Area Cooperative Enterprise en Uganda (Caso 4.1) muestran ejemplos de formas innovadoras de abordar tanto las necesidades financieras de las cooperativas agrícolas como las de sus socios. ¿Cuáles son las necesidades financieras de su cooperativa y las de sus socios? ¿Qué caminos posibles considera para abordar estas necesidades?

Financiamiento de la cadena de valor

Los financiadores externos pueden estar dispuestos a otorgar crédito a una cooperativa si aprecian las relaciones dentro de una cadena de valor. El Cuadro 4.1 muestra cómo hizo la cooperativa de arroz en Ruanda para acceder al crédito de una organización de microfinanzas y las condiciones que hicieron que este negocio riesgoso sea viable.

Cuadro 4.1 Ejemplo de financiamiento de la cadena de valor en un caso del sector arrocero de Ruanda



En el caso del sector arrocero de Ruanda, la principal fuente de financiamiento de la cooperativa y sus socios era la organización de microfinanzas Caisse des Affaires Financières (CAF) Isonga. Esta IMF abrió una sucursal cercana a los predios de cultivo de arroz para atender las necesidades de los productores. CAF Isonga desarrolló un conjunto de servicios financieros para los agricultores y la cooperativa. Para hacerlo, recibió apoyo técnico y financiero de ONG holandesas (SNV - Netherlands Development Organization, y Terrafina Microfinance).

Un ejemplo de estos servicios es el otorgamiento de créditos a los agricultores para que puedan comprar fertilizante y contratar mano de obra. La cooperativa garantizó el préstamo al firmar el contrato entre CAF Isonga y los agricultores, comprometiéndose a asumir el pago del préstamo en el caso de que el agricultor no lo hiciera. Si la solicitud de crédito se aprobaba, CAF Isonga le transfería el dinero a la cuenta bancaria del prestatario (4). El agricultor paga el préstamo al entregar el arroz a la cooperativa. Si el agricultor no paga el préstamo (por ejemplo al no realizar la entrega a la cooperativa), la cooperativa debe pagar la deuda.

Otro ejemplo es el “préstamo de comercialización del arroz”. Para permitir que la cooperativa les pague a los agricultores con mayor rapidez, la IMF desarrolló una línea de crédito que le permite a la cooperativa pagar a los agricultores el mismo día que entregan el arroz al depósito (5). La cooperativa recoge y almacena el arroz hasta que sea un buen momento para venderlo. Cuando encuentra un comprador dispuesto a pagar un buen precio, la cooperativa entrega el arroz al procesador y luego se le entrega al comprador. Luego paga la deuda más los intereses a la IMF.

El sistema de comprobantes se usa para acelerar el pago para los agricultores. Cuando un agricultor entrega el arroz en el depósito de la cooperativa, recibe un comprobante que muestra la cantidad entregada, confirmado por el administrador del depósito y el oficial de crédito de la Institución de Microfinanzas (quien también trabaja en el depósito) (6). La cooperativa puede emitir comprobantes hasta alcanzar el límite de su línea de crédito. El agricultor presenta el comprobante en la oficina de la Institución de Microfinanzas y ésta le paga la totalidad del valor del arroz recibido al agricultor, luego de deducir el préstamo y los intereses (7). El valor depende del precio que haya negociado la cooperativa con el comerciante (se lo vende al comerciante que pague más). El comerciante le paga a la cooperativa mediante la Institución de Microfinanzas (8), lo que le permite a la cooperativa pagar su línea de crédito nuevamente. Este sistema funciona bien porque todos los pagos se realizan mediante la Institución de Microfinanzas y tanto la cooperativa como la Institución de Microfinanzas custodian el depósito, hacen un control conjunto de los flujos de entrada y salida de arroz.

Los oficiales de crédito de la Institución de Microfinanzas ayudaron a la cooperativa a implementar una evaluación interna para averiguar por qué la cooperativa estaba perdiendo dinero. Descubrieron que era debido a costos

de transporte. La cooperativa contrataba camiones para llevar el arroz a los molinos en Kigali y los costos eran tan altos que resultaba imposible tener utilidades. La cooperativa era demasiado nueva para comprar su propio camión y no tenía garantías para recibir un préstamo. De este modo, la Institución de Microfinanzas le arrendó con opción de compra un camión a la cooperativa (9) y comenzó a generar ingresos netos. ¿Por qué un arrendamiento con opción de compra en lugar de un préstamo de inversión? Porque la Institución de Microfinanzas es la propietaria del camión hasta que la cooperativa haya pagado el arrendamiento. Esto reduce el riesgo de la Institución de Microfinanzas.

Gracias a menores costos de transporte, mejor gobernabilidad y transparencia y menores pérdidas de producción, la cooperativa comenzó a obtener utilidades en el 2008. La cooperativa retiene el 10% de sus beneficios como ahorros y distribuye el resto entre los socios como un dividendo (10).

Fuente: The Royal Tropical Institute, Amsterdam y International Institute of Rural Reconstruction Nairobi (2010), Value chain finance: Beyond microfinance for rural entrepreneur, KIT Publishers, Amsterdam.

Auditoría de cooperativas¹³

Una auditoría se define, generalmente, como “un examen independiente y una expresión de opinión sobre los estados financieros de una organización, realizados por un auditor designado, quien realiza su trabajo según las normas de auditoría generalmente aceptadas y en cumplimiento con las obligaciones estatutarias.” Mientras que esta definición se enfoca principalmente en una auditoría financiera y es de carácter general, la auditoría de una cooperativa se puede definir como un examen independiente y una expresión de opinión sobre los estados financieros, el desempeño gerencial y los informes sociales de una cooperativa, realizados por un auditor designado, quien realiza su trabajo según las normas de auditorías aceptadas para las cooperativas y en cumplimiento con las obligaciones estatutarias.¹⁴

¹³ Esta sección se basa en “Operational guide for audit of cooperatives” (a publicarse) de DGRV/OIT/COOPAFRICA.

¹⁴ M. Barnes (ed.): Financial Control, Engineering Management series (London, Thomas Telford, 1990), p 24.

Las cooperativas y otras empresas que realizan actividades económicas por encima de cierto volumen están sujetas a auditorías. Sin embargo, es importante destacar que la auditoría de las cooperativas va más allá de una simple evaluación financiera que verifique la veracidad de los datos contenidos en los informes financieros, dado que el éxito de una cooperativa no radica sólo en la generación de excedentes o en el crecimiento de su cuota de mercado (éxito en el mercado). El aspecto de mayor importancia para una cooperativa es el éxito en la promoción de los intereses de los socios y de la comunidad en general.

Para evaluar este aspecto, existen formatos de auditoría diferenciados que, con frecuencia, se denominan como auditoría de gestión (o desempeño) y auditoría social.

¿Por qué deben ser auditadas las cooperativas?

Las actividades y el desempeño de las cooperativas deben ser evaluados periódicamente y supervisados en la forma de una auditoría, por las siguientes razones:

- Los socios de las cooperativas tienen derecho a saber si la cooperativa está siendo administrada adecuadamente.
- Las cooperativas más grandes frecuentemente contratan a gerentes para la gestión diaria de la empresa; para asegurar que la eficiencia e integridad de los empleados sea adecuada, el Consejo de Administración y los socios necesitan una revisión sistemática y profunda de las cuentas y las operaciones.
- Los socios de las cooperativas que depositan sus fondos en la cooperativa y los no socios que hacen negocios con las cooperativas, quieren asegurarse de que sus transacciones son seguras.
- Las cooperativas nuevas frecuentemente son administradas por gerentes honorarios que pueden carecer de las calificaciones necesarias y, en algunos casos, es posible que tampoco existan estructuras de gobernabilidad adecuadas, lo que resulta en sistemas de información financiera insuficientes o inexistentes. Sin mecanismos de auditoría, las debilidades organizativas así como los eventuales problemas financieros y de gestión no serán percibidos. Esto puede conducir a pérdidas financieras que afecten directamente a los socios y a un uso inadecuado de los fondos

de la cooperativa por parte de los miembros del Consejo de Administración y la gerencia.

- La auditoría de la cooperativa puede ser aprovechada por la gerencia como una herramienta para mejorar el desempeño de la cooperativa.
- La auditoría se puede usar para informar sobre la RSE de la cooperativa. Aunque la RSE es inherente a una cooperativa, necesita ser informada de manera creíble. La auditoría puede aportar esta credibilidad.

En la mayoría de los países, sino en todos, registrar una cooperativa la convierte en una entidad con personería jurídica. El hecho de que la cooperativa esté registrada significa que debe cumplir con la legislación respectiva. En algunos países, la realización periódica de auditorías es un requerimiento estatutario para todas las cooperativas registradas (en muchos países, se establece una periodicidad anual), a lo que se agrega la obligación de presentar los estados financieros auditados ante los órganos de supervisión y control. Las cooperativas que aún no están registradas formalmente también pueden beneficiarse de la realización de auditorías. En algunos países, las cooperativas pequeñas pueden realizar auditorías con menor frecuencia, por ejemplo cada dos años, en lugar de todos los años. Aunque algunos países exigen a las cooperativas de las auditorías obligatorias, esta no es una política recomendable.¹⁵



Auditorías

La Auditoría financiera es la verificación de las cuentas de una cooperativa. La Auditoría de gestión es la evaluación del desempeño de la gerencia en la conducción de los negocios de la cooperativa. Es complementaria de las auditorías financiera y social.

La Auditoría social es un método para evaluar el desempeño no financiero de una cooperativa y se puede describir como un proceso de medición del efecto de la cooperativa en los socios individuales, los empleados, sus familias y la comunidad en general.

Fuente: DGRV/OIT, Operational guide for audit on cooperatives (a publicarse).

¹⁵ http://www.fairtrading.nsw.gov.au/pdfs/Cooperatives_and_associations/cooperatives/Coop_submission_Cooperative_Development_Services_Ltd.pdf (Consultado 7 Oct. 2011).

Auditorías externas e internas

Es importante hacer una distinción entre las auditorías externas e internas. Una auditoría externa hace referencia a una auditoría realizada por un órgano externo e independiente de la cooperativa que está siendo auditada.¹⁶

La persona o empresa auditora contratada no debe tener vínculos con la cooperativa. Una auditoría interna es una auditoría realizada por un empleado o un funcionario de la cooperativa. Las cooperativas también pueden usar algunas de sus estructuras internas, como la comisión fiscal o la comisión de finanzas, para realizar auditorías internas. Si bien en algunos países los auditores internos son socios y, por lo tanto, no son auditores profesionales, en otros países los auditores internos son profesionales calificados que pueden ser socios del Instituto de Auditores Internos. No obstante, aunque los auditores internos no sean auditores profesionales, deben tener los conocimientos necesarios sobre las operaciones financieras de la cooperativa.¹⁷

El trabajo de los auditores internos y externos debe ser coordinado para maximizar la eficiencia y la eficacia. Para las cooperativas es beneficioso contar tanto con auditorías externas como internas.

En general, el establecimiento de un sistema de auditoría eficaz, mejorará el desempeño de la cooperativa, lo que conducirá a mejorar el grado de confianza de los socios y, en consecuencia, un mayor compromiso de su parte. En resumen, las auditorías de las cooperativas sirven a los intereses de los socios, los acreedores y la gerencia de las cooperativas.

¹⁶ <http://www.oecd.org/dataoecd/4/3/35079748.pdf> (Consultado 7 Oct. 2011).

¹⁷ http://www.turnkeyconsulting.co.uk/resources_support/faq_article.php?id=14 (Consultado 7 Oct. 2011).



Puntos Clave de Aprendizaje

En este módulo hemos presentado las características básicas de una cooperativa agrícola, tanto en términos de sus principales características organizativas como de sus principales funciones. La mayoría de las cooperativas cumplen varias funciones, dado que los socios exigen una amplia gama de servicios, desde el suministro de insumos hasta la obtención de créditos, incluyendo el procesamiento y la comercialización de los productos agrícolas. Además de brindar apoyo directo a los productores, con frecuencia las cooperativas prestan servicios sociales a la comunidad. Encontrar un balance adecuado entre las funciones económicas y sociales es uno de los desafíos centrales de todas las cooperativas. La idea central es que la cooperativa logre ser económicamente viable y preste servicios a sus socios.

Las cooperativas tienen el desafío de cumplir con las exigencias de todas sus partes interesadas. Si bien las cooperativas trabajan en beneficio de sus socios, existen otros agentes interesados en lo que hace la cooperativa, como sus clientes, las ONG, el gobierno y la comunidad en la que desarrolla su actividad. Escoger una opción legítima entre las demandas de los diferentes actores interesados, requiere de una estrategia clara y una toma de decisiones transparente.

Las cooperativas de comercialización operan dentro de una cadena de valor. Las cadenas de valor estrechamente coordinadas ofrecen nuevas oportunidades para producir y comercializar productos de alto valor. Debido

“La idea central es que la cooperativa logre ser económicamente viable y preste servicios a sus socios.”

a que las ventas a clientes nacionales y extranjeros exigentes deben cumplir con requerimientos estrictos de control de calidad (con frecuencia teniendo que ser certificados por terceros), las cooperativas pueden ayudar a sus socios a mejorar la calidad de los productos y a obtener los certificados necesarios.

La gobernabilidad interna de la cooperativa se basa en lo que se conoce internacionalmente como la Declaración de Identidad Cooperativa y en lo que establece la legislación nacional de cooperativas. Las cooperativas aplican procesos democráticos para la toma de decisiones, por lo que todos los socios tienen voz. Las decisiones se toman en el marco de una interacción delicada entre el conjunto de los socios (reunidos en la Asamblea General), el Consejo de Administración (elegido por los socios e integrado por socios) y los gerentes contratados. Las grandes cooperativas frecuentemente tienen una gerencia profesional que le rinde cuentas al Consejo de Administración.

Los gerentes de las cooperativas cumplen roles diversos y deben reunir un conjunto de aptitudes diferentes. La gestión financiera es un desafío, no sólo porque el acceso al financiamiento resulta difícil, sino también porque los gerentes deben gestionar las finanzas de manera transparente. Las auditorías se pueden usar para evaluar el desempeño de la cooperativa y también para ganarse la confianza y el compromiso de los socios.



Lista de literatura

Barnes, M (ed.) (1990), Financial Control, Engineering Management series, Thomas Telford Ltd. London

Bijman, J. y B. Doorneweert (2010), Collective Entrepreneurship and the Producer-Owned Cooperative. Journal of Co-operative Studies, Vol. 43, N° (3), pp. 5-16.

Birchall, J. (2003), Rediscovering the cooperative advantage: Poverty reduction through self help, Organización Internacional del Trabajo (Servicio de Cooperativas), Ginebra.

Chaddad, F. y Cook, M.L., (2004), "Understanding new cooperative models: An ownership-control rights typology", Rev.Agric.Econ, Vol. 26, N°(3), pp.348-360

Cook, M. y Plunkett, B. (2006), Collective entrepreneurship: An emerging phenomenon in producerowned organizations, Journal of Agricultural and Applied Economics, Vol. 38, N° (2), pp 421-428.

DGRV/OIT, Operational guide for audit on cooperatives (a publicarse).

Henrÿ H. (2005), Guidelines for cooperative legislation, 2nd ed., Organización Internacional del Trabajo, Ginebra Disponible en: http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_094045/lang--en/index.htm (Consultado 22 Sep. 2011).

Promoción de las Recomendaciones para Cooperativas, (2002) (R.193) OIT/ACI (1995), Ginebra.

--, International Co-operative Alliance. (1995), Gender Issues in Cooperatives- an ILO/ICA perspective (un programa de sensibilización de género) Disponible en: <http://www.ica.coop/gender/ica-ilomanual/index.html> (Consultado 22 Sep. 2011).

Münkner, H.H. y J. Txapartegi Zendoia (2011), Annotiertes Genossenschaftsglossar, Annotated Cooperative Glossary, Glosario cooperativo anotado, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra. Disponible en: http://www.ilo.org/public/english/support/lib/resource/subject/coop/glossaire_munker_des.pdf (Consultado 22 Sep. 2011).

Muradian, R. y Mangnus, E. (2009), The challenge of entrepreneurship in agricultural cooperatives. Disponible en: [http://www.thebrokeronline.eu/Special-Reports/Special-report-The-power-ofvaluechains/The-challenge-of-entrepreneurship-in-agricultural-cooperatives/\(language\)/eng-GB](http://www.thebrokeronline.eu/Special-Reports/Special-report-The-power-ofvaluechains/The-challenge-of-entrepreneurship-in-agricultural-cooperatives/(language)/eng-GB) (Consultado 22 Sep. 2011).

Porter, P. y Scully, W. (1987), Economic efficiency in cooperatives, Journal of Law and Economics, Vol. 30, N^o(2), pp. 489-512

The Royal Tropical Institute, Ámsterdam y International Institute of Rural Reconstruction Nairobi (2010), Value chain finance: Beyond microfinance for rural entrepreneur, KIT Publishers, Ámsterdam.

Sam Mshiu (2010), The Cooperative enterprise as a practical option for the formalization of informal economy, Sistema Cooperativo para África de la OIT 2010 - Informal Economy Conference, South Africa. Disponible en: http://www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/200/2.2.2_Cooperative_Practical_Option_Informal_Econ.pdf (Consultado 22 Sep. 2011).

La Agencia de Desarrollo Rural del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (2005), Cooperative Directors: asking necessary questions, Washington, DC: Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. Disponible en: <http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/cir62.pdf> (Consultado 22 Sep. 2011).

Wanyama, Develtere y Pollet (2009), Reinventing the wheel: African cooperatives in a liberalized economic environment, COOPAFRICA, OIT. Working Paper No. 1 OIT, Ginebra. Disponible en: http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/wp1_reinventingthewheel.pdf (Consultado 22 Sep. 2011)



Lectura adicional recomendada

Alfredson, K. (2009), Putting on the right lenses, HIV and AIDS mainstreaming in development work, Swedish Cooperative Centre y Vi Agro Forestry, Nairobi. Disponible en <http://www.sccportal.org/publications/Studies-and-evaluations/Putting-on-the-rightlenses.aspx> (Consultado 22 Sep. 2011).

Carver, J.; Oliver, C. (2002), Corporate boards that create value: Governing company performance from the boardroom (San Francisco, California, Jossey-Bass).

Centre for Corporate Governance. (2004), Final Guidelines on Corporate Governance in Cooperatives in Kenya, adopted by stakeholders at the Cooperative Forum, Nairobi, Kenya, Julio.

Centre for Corporate Governance. (2003), Governance in cooperatives: Report of a stratified study of governance practices applied in cooperatives, Nairobi, Kenia

Chambo, S.A. (2009), Agricultural cooperatives: role in food security and rural development, Informe presentado durante la Reunión de Grupo de Expertos en Cooperativas, el 28 - 30 de abril, Nueva York. Disponible en: <http://www.un.org/esa/socdev/egms/docs/2009/cooperatives/Chambo.pdf> (Consultado 22 Sep. 2011).

Chukwu, S.C. (1990), Economics of cooperative business enterprise, Marbug Consult for Self Help Promotion, Alemania

Cobia, D.W. (1989), Cooperatives in agriculture, Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice Hall

Colley, John L. Jr. [et al.]. (2003), Corporate governance, Nueva York; Tata McGraw-Hill

Cooperative Union's Corporate Governance Code of Best Practice (1995), Reino Unido.

Davis, P. (2004,) Human resource management in co-operatives: Theory, process and practice, Organización Internacional del Trabajo ISBN 92 - 2, Ginebra

Drucker, P.F. (1990), Managing the non-profit organization, Harper Collins, Nueva York

Eenhoorn H, y Becx G, (2009), Constrain constraints! A study into real and perceived constraints and opportunities for the development of smallholder farmers in Sub-Sahara Africa, Wageningen UR, Países Bajos. Disponible en: http://www.sign_schoolfeeding.org/_dynamic/downloads/Constraints%20Constrained%20final%20A4%20draft.pdf (Consultado 22 Sep. 2011).

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: Agricultura Sostenible y Desarrollo Rural (2007), Policy brief 12: Farmers' organizations, Roma Disponible en: <ftp://ftp.fao.org/SD/SDA/SDAR/sard/SARD-farmers-orgs%20-%20english.pdf> (Consultado 22 Sep. 2011)

Final Guidelines on Corporate Governance in Cooperatives in Kenya (Julio 2004), Adopted by Stakeholders at the Cooperative Forum <www.ccg.or.ke/resources/COOPERATIVES.doc>

Garoyan, L. y Mohan, P. (1976), The Board of Directors, University of California

Organización Internacional de Trabajo (1984), Basic economics of an agricultural cooperative, MATCOM Element No: 20-01, Ginebra

OIT/COOPAFRICA (2009), Empowerment of people living with HIV/AIDS and commercially sexually exploited young women through poultry farming, Fact sheet

OIT/COOPAFRICA (2009), Innovative Cooperative Training: A trainers Source Book, Ginebra

Kabuga, C. y Batarinyebwa, P. (eds.) (1995), Cooperatives: Past present and future, Uganda Cooperative Alliance Ltd, Kampala

Light, M. (2001), The strategic board: The step-by-step guide to high impact governance, Wiley, Hoboken, New Jersey.

US Overseas Cooperative Development Council (2007), Cooperatives: pathways to economic, democratic and social development in the global economy, Alington, Virginia. Disponible en: <http://www.ocdc.coop/OCDC/CoopPathwaysReport.pdf> [22 Sep. 2011].

Soldi A, (2006), Cooperative Governance, Documento presentado en The Euro Coop Future of Cooperative Government Conference, Bruselas, 2 de Junio. Disponible en: <http://www.eurocoop.org/events/en/seminargovernance06/gouvernanceit06.pdf> (Consultado 22 Sep. 2011).

Staatz, J. (1987), Farmers' incentives to take collective action via cooperatives: A transaction-cost approach, in JS Royer (eds), Cooperative Theory: New Approaches, USDA ACS Service Report 18, Washington, DC.

Sullivan y John D. (eds) (2003), In search of good directors: A guide to building corporate governance in the 21st Century, The Centre for International Private Enterprise, Washington D. C. Disponible en: http://www.cipe.org/regional/mena/MENA%20CG%20CD/content/corporategovernancebasics/In_Search_of_Good_Directors_CG_in_the_21st_Century_English.pdf (22 Sep. 2011).

Naciones Unidas (2009), Cooperatives in social development, Reporte del Secretario General para la sesión número sesenta y cuatro de la Asamblea General de las Naciones Unidas, Nueva York. Disponible en: <http://www.copac.coop/publications/un/a64132e.pdf> (Consultado 22 Sep. 2011).

Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) (2006), "Enabling cooperative development: principles for legal reform", The cooperative law and regulation initiative, Washington DC. Disponible en: http://www.ocdc.coop/OCDC/documents/PUB_CL_one.pdf (Consultado 22 Sep. 2011).

MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN
Viceministerio de MYPE e Industria
Dirección General de Desarrollo Productivo
Dirección de Articulación Empresarial
<http://www.produce.gob.pe>

