



Aspectos básicos de las cooperativas agropecuarias





MÓDULO 1

Aspectos básicos de las cooperativas agropecuarias.

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias

Director Nacional

Luis Eduardo Otero Coronado

Subdirector Nacional

Rafael González Gordillo

Director Técnico de Investigación y Planeación

José Oscar Ibáñez Daza

Coordinadora Grupo de Educación e Investigación

Gemma del Pilar Cañón Garzón

Profesional Especializada Grupo de Educación e Investigación

Ana Beatriz Garzón Olaya

Coordinación

Philippe Vanhuynegem

*Especialista principal en PyMEs, cooperativas y desarrollo rural
Oficina de la Organización Internacional del Trabajo
para los Países Andinos*

Edición técnica

Anna Laven

Instituto Tropical Real

Carlien van Empel

*Programa de Cooperativas de la Organización Internacional del Trabajo -
EMP/COOP*

Autores

Jos Bijman

Universidad Wageningen

Francis Mwanika

Alianza de Cooperativas de Uganda

Soporte pedagógico

Tom Wambeke

Programa Organización Internacional del Trabajo / CIF DELTA

Edición de idiomas

Jorge Cabrera

Alianza Cooperativa Internacional Américas – ACI Américas

Patricia O'Neill

Alianza Cooperativa Internacional Américas – ACI Américas

Comité de adaptación My.Coop Colombia

María Victoria Huertas de Mora

Coordinación y compilación

Instituto de Economía Social y Cooperativismo - INDESCO

Universidad Cooperativa de Colombia

Edgar Mauricio Avella Patarroyo

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

Jairo Piedrahita Echeverri

Asociación Antioqueña de Cooperativas - CONFECOOP ANTIOQUIA.

Liliana Yaneth Tabares Ruiz

Universidad Cooperativa de Colombia

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

Yesid Santamaría Hernández

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias

Ministerio del Trabajo - MinTrabajo

Comité de transferencia My.Coop Colombia

Colombia Pérez Muñoz

Instituto de Economía Social y Cooperativismo - INDESCO

Universidad Cooperativa de Colombia

Álvaro Triana

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

Pilar Rivera Parra

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias

Ministerio del Trabajo - MinTrabajo

Viviana Rúa Ortega

Asociación Antioqueña de Cooperativas - CONFECOOP ANTIOQUIA.

ISBN: 978-958-58882-1-0

Diseño, diagramación, ilustración e impresión



Corrección de estilo

Ana María Araque

Dirección de arte

Diana Marcela Trujillo

Diseño, diagramación e ilustración

Anamaria Martínez

Índice

	Página
Presentación	7
Agradecimientos	9
Patrocinadores.....	10
Lista de abreviaturas	16
Glosario	17
Introducción	23
¿Por qué se optó por realizar un programa de formación sobre gestión de las cooperativas agropecuarias?.....	23
Módulo 1. Aspectos básicos de las cooperativas agropecuarias	29
Presentación.....	29
TEMA 1:	
Cómo gestionar su cooperativa agropecuaria	33
Introducción al tema.....	35
La necesidad de acción colectiva.....	35
Razones de los agricultores para asociarse a una cooperativa.....	36
Acción colectiva.....	38
Características distintivas de las cooperativas.....	43
Cooperación entre cooperativas.....	52
Las cooperativas y la comunidad	60
TEMA 2:	
Los desafíos de las cooperativas	65
Introducción al tema.....	67

El material My.COOP "Cómo gestionar su cooperativa agrícola" está bajo la licencia de Creative Commons Atribución – No Comercial - Compartir Igual 3.0 Unported (CC BY-NC-SA 3.0).

Para el caso My.COOP Colombia se ha homologado agrícola a agropecuaria e igualmente está amparada bajo la licencia descrita.



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

Presentación

Asumir la dualidad de dimensiones en unidad.....	67
¿Pueden las cooperativas agropecuarias tener una mayor actividad empresarial?.....	73
Las funciones clave de las cooperativas en los mercados agropecuarios.....	77
¿Cómo responden las cooperativas ante los cambios en los mercados agropecuarios?.....	81
El espíritu empresarial cooperativo en la agricultura.....	85
TEMA 3:	
Gobernabilidad en las cooperativas.....	87
Introducción al tema.....	89
Gobernabilidad de las cooperativas.....	89
Desafíos en la gobernabilidad de las cooperativas.....	99
¿En qué consiste el compromiso de los asociados?.....	107
TEMA 4:	
Gestión, formación de capital y finanzas.....	117
Introducción al tema.....	119
Gestión de cooperativas.....	119
Formación de capital y finanzas.....	124
Auditoría de cooperativas.....	133
Análisis de la situación financiera.....	137
Puntos clave de aprendizaje.....	141
Lista de literatura.....	143
Lectura adicional recomendada.....	145

My.Coop Colombia “Cómo gestionar su cooperativa agropecuaria” es el resultado de una alianza público privada entre el Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, la Universidad Cooperativa de Colombia, la Asociación Antioqueña de Cooperativas - CONFECOOP ANTIOQUIA y la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias del Ministerio del Trabajo.

Este proyecto inició con el acompañamiento de Philippe Vanhuynegem, especialista principal en PyMEs, cooperativas y desarrollo rural de la Oficina de la Organización Internacional del Trabajo para los Países Andinos, quien contactó a las instituciones relacionadas para compartir la experiencia de construcción colectiva de conocimiento que ha generado la metodología My.Coop en varios países del mundo.

My.Coop se publicó por primera vez en el 2011 para África; tres años después Colombia se convierte en el tercer país en América en implementar esta estrategia luego de Perú y Bolivia. La primera fase en este país inició en el 2013 con un taller de Formación de Formadores realizado en Bogotá, el cual convocó a 40 representantes de cooperativas, asociaciones e instituciones educativas y de fomento de la economía solidaria de varias regiones colombianas; a partir de allí se conformó el primer equipo de adaptación y transferencia de la metodología. A la fecha cerca de 100 facilitadores más se han vinculado al proceso y se han realizado experiencias piloto de implementación en varias organizaciones.

En My.Coop Colombia los usuarios encontrarán más que una publicación, pues hallarán la puerta de ingreso a una comunidad internacional que usa tecnologías de información y comunicación y trabajo en red para contribuir a las cooperativas agropecuarias y en general a las organizaciones de la economía solidaria a que aumenten sus capacidades para producir, acceder a bienes y servicios, comercializar sus productos y con ello, mejorar las condiciones de bienestar y trabajo de sus asociados y comunidad.

El fortalecimiento de las empresas solidarias y cooperativas puede transformar la realidad rural y agraria del país, en tanto favorecen la participación democrática, el crecimiento con equidad y la sostenibilidad económica y ambiental. En este sentido, la implementación de My.Coop Colombia es un aporte a la construcción de territorios solidarios para la paz y en ello las instituciones promotoras estamos comprometidas.

Agradecimientos

Agradecemos profundamente los comentarios, sugerencias y aportes brindados por: Emma Allen, Gulmira Asanbayeva, Yves Chamorel, María Elena Chávez, Harm Eiso Clevering, A. A. Firsova, Christian Gouet, Alejandro Guarín, Marek Harsdorff, Hagen Henry, Ann Herbert, Rodrigo Mogrovejo, Haroun Kalineza, Emmanuel Kamdem, Audrey Kawuki, Nargiz Kishiyeva, R.V. Kononenko, Heidi Kumpulainen, Anna Laven, Margherita Licata, Albert Mruma, Sam Mshiu, Gerald Mutinda, Hüseyin Polat, Cees van Rij, Merrilee Robson, Constanze Schimmel, Elisaveta Tarasova, Florence Tartanac, Giel Ton, Alvin Uronu, Nellie van der Pasch, Carlien van Empel, Philippe Vanhuynegem, Albert Vingwe, Bertus Wennink, Jim Windell y L. R. Yakovleva. Igualmente reconocemos los aportes hechos por los colegas de Perú y Bolivia.

Para esta versión agradecemos de la misma manera los aportes de: María Victoria Huertas de Mora, Jairo Piedrahita, Mauricio Avella, Liliana Tabares, William Torrente, Hernando Toledo, María Teresa Sánchez, Pilar Rivera, Hernando Zabala, Pavel Simancas, José Ignacio Tamayo, Gemma del Pilar Cañon y Yesid Santamaría, junto con todas las observaciones recibidas de los asistentes al curso Formador de Formadores Colombia y sus réplicas.

Patrocinadores

Este material de formación ha sido desarrollado con patrocinio y en representación de las siguientes organizaciones:



Agriterra

Es una organización de cooperación internacional fundada por entidades de agricultores de los Países Bajos. 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. Su objetivo es 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. Página web: www.agriterra.org



Centre for International Development Issues Nijmegen - CIDIN

El 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, posgrados en estudios sobre desarrollo y una variedad de temas relacionados con el avance, 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, la integración de mercado, la evaluación de impacto de los códigos, la inclusión de la perspectiva de género y los estándares de la cadena de valor, la teoría y las políticas. Página web: 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. 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 Cooperativo de Kenia ofrece cursos con diplomas y certificados de grado en gestión y banca cooperativa. Asimismo, brinda cursos cortos para empleados y gerentes de cooperativas. Cuenta con la certificación ISO 9001:2008. Página web: 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 en la que participan diversas organizaciones nacionales e internacionales. Página web: 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 vía 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. Página web: www.esfim.org



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, con 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). Páginas web: www.ilo.org y www.ilo.org/coop



Centro Internacional de Formación de la OIT - CIF

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 Internacional de Formación de la OIT 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, Microfinanzas y Desarrollo Local (EMLD) ofrece formación sobre cooperativas, economía social y economía solidaria, así como educación en 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. Página web: www.itcilo.org



Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura - FAO

Lidera los esfuerzos internacionales para erradicar el hambre. La FAO actúa en foro neutral donde todas las naciones se reúnen en igualdad de condiciones para negociar acuerdos y discutir políticas. También es una fuente de conocimientos e información que ayuda a los países en vías de desarrollo y los países en transición hacia la modernización y la mejora de las prácticas agrícolas, forestales y pesqueras, no obstante asegura una buena nutrición para todos. Desde su fundación en 1945 se ha enfocado especialmente al desarrollo de áreas rurales, hogar del 70% de la población pobre y con hambre. Página web: www.fao.org



Kenya National Federation of Agricultural Producers - KENFAP

La Federación Nacional de Productores Agrícolas de Kenia es una agrupación 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. Página web: www.kenfap.org



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. Página web: www.muccobs.ac.tz



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 NCDC 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 - KIT

El Instituto Tropical Real es un centro independiente de conocimiento en las áreas de la cooperación internacional e intercultural ubicado en Ámsterdam. El KIT busca contribuir al desarrollo sostenible, el alivio de la pobreza, 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. La misión de este centro es “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”. Página web: www.kit.nl



UGANDA COOPERATIVE ALLIANCE LTD

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 jóvenes y protección y mejora del medio ambiente. Página web: www.uca.co.ug



WAGENINGEN UR
For quality of life

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. Páginas web: www.wur.nl/UK y www.cdi.wur.nl/UK



Universidad Cooperativa de Colombia

Universidad Cooperativa de Colombia

Es una institución de educación superior que cuenta con dieciocho sedes en diversas ciudades de Colombia: Apartadó, Bogotá, Villavicencio, Medellín, Santa Marta, Montería, Bucaramanga, Cartago, El Espinal, Barrancabermeja, Arauca, Quibdó, Pereira, Neiva, Ibagué, Cali, Popayán y Pasto, desde las cuales brinda cobertura a todo el país. Cuenta, entre varias instancias, con el Instituto de Economía Social y Cooperativismo (INDESCO) que la representa en el comité de adaptación del material MY.COOP Colombia y en el Comité de transferencia de este programa para Colombia. Página web: www.ucc.edu.co



Asociación Antioqueña de Cooperativas - CONFECOOP Antioquia

Persona jurídica de derecho cooperativo. Es un organismo de segundo grado que integra, representa y sirve al sector cooperativo en el departamento de Antioquia, ante todas las instancias públicas, privadas y la sociedad civil en general. Trabaja intensamente por la defensa de los intereses del sector cooperativo y la integración de éste en búsqueda del desarrollo. Domiciliada en la ciudad de Medellín y con campo de acción que se extiende a las diferentes subregiones del departamento antioqueño. CONFECOOP Antioquia se rige por la ley, los principios, los valores y la doctrina cooperativa. Página web: www.confecoopantioquia.coop



UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE ORGANIZACIONES SOLIDARIAS



Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias

Es la entidad del Estado creada por el Presidente de la República y adscrita al Ministerio del Trabajo, para la promoción, el fomento y el fortalecimiento de las organizaciones solidarias en Colombia: cooperativas, fondos de empleados, mutuales, corporaciones, organismos comunales, asociaciones, fundaciones y voluntariado. Su misión es promover, fomentar, fortalecer y desarrollar socio-empresarialmente las organizaciones solidarias para la prosperidad de los sectores y regiones del país, con una institucionalidad del sector solidario fortalecida y transversal. Página web: www.orgsolidarias.gov.co



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE Colombia

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

Es un establecimiento público del orden nacional con personería jurídica, patrimonio propio e independiente y autonomía administrativa adscrito al Ministerio del Trabajo. El SENA está encargado de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país. Página web: www.sena.edu.co

Lista de abreviaturas

ACI	Alianza Cooperativa Internacional
CA	Consejo de administración
CAF	Caisse des Affaires Financières
CEA	Cooperativa Empresarial de Área
COAINE	Cooperativa Agropecuaria Integral Nor Este
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 Agricultores 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)

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.

Agrícola adj. Relativo a la agricultura: maquinaria agrícola.

Agricultura s. f. Cultivo de la tierra destinado a obtener productos de ella. Agrario, -ría adj. Relativo a la agricultura: reforma agraria. Agrícola.

Producción agrícola refiere a producción de alimentos e insumos de la tierra, que incluyen preparación de tierras, actividades de siembra, acciones de fertilización, mantenimiento y recolección de frutos o productos vegetales. Incluye las actividades complementarias de adquisición de insumos, herramientas de trabajo, instalaciones tecnológicas, servicios técnicos, comercialización y de mercadeo de lo producido.

El término agrario tiene algunos alcances conceptuales con referencia a la tenencia de tierras. Disposición de tierras que puede ser de propiedad, aparcería o tenencia por alquiler.

Fuente: Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L. <http://es.thefreedictionary.com/agr%C3%ADcola> (consultado el 11 de junio de 2013).

Aportes conceptuales por María Victoria Huertas (2013). Tomado de Toledo Cáceres, (2012).

Agropecuario -ría adj. Relativo a la agricultura y la ganadería.

Sector agropecuario, llamado de economía primaria, porque se basa en actividades de extracción y transformación de los recursos naturales en productos no elaborados, que son materia prima para otros sectores o subsectores de mayor manufactura e industrialización. Actividades componentes son: agricultura, ganadería, acuicultura, silvicultura, apicultura, caza, pesca y minería. (Toledo Cáceres, 2012).

Fuente: Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L. <http://es.thefreedictionary.com/agr%C3%ADcola> (consultado el 11 de junio de 2013)

Asociado da s. m. y f. Persona que forma parte de una asociación o sociedad. Socio.

Fuente: Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L. <http://es.thefreedictionary.com/agr%C3%ADcola> (consultado el 11 de junio 2013).

En Colombia a partir de la expedición de la Ley 454 de 1998, el legislador acuerda denominar asociado a la persona natural o jurídica participe de una asociación o sociedad de personas.

No obstante, técnicamente y en general se denomina socio a la persona vinculada legal y oficialmente a una asociación o sociedad, ya sea ésta de personas o de capitales.

Fuente: Aportes conceptuales por María Victoria Huertas (2013).

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 o revisor fiscal nombrado por asamblea, quien realiza sus funciones según las normas de auditoría aceptadas para las cooperativas, en cumplimiento de obligaciones estatutarias y establecidas por la ley de cada país.

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

Bienes 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 octubre de 2011).

Cadena de valor Serie de pasos consecutivos necesarios para llevar un producto (un bien o un servicio) desde su concepción, en desarrollo de las distintas fases de producción, la producción en sí, el procesamiento y el manejo logístico hasta que llega al 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 materiales e inmateriales y las provisiones.

Comercialización Programa para ubicar mayor volumen de los productos (bienes y servicios) de la cooperativa en el comercio local o mercado ampliado. Aumentar la cuota de mercado y buscar el crecimiento,

entre otras cosas, mediante la realización de actividades con no socios y adaptarse a las condiciones del mercado donde actúa o pretende incursionar.

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

Ajustes conceptuales y traducción por María Victoria Huertas de Mora (2013).

Comercializar v. tr. Hacer que un producto se venda al público dándole las condiciones adecuadas y organizando campañas publicitarias: en cuanto el prototipo se perfeccione lo comercializarán.

OBS Se conjuga como realizar. Comercialización s. f. Acción de comercializar un producto.

Fuente: Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L. <http://es.thefreedictionary.com/agr%C3%ADcola> (Consultado el 11 de junio de 2013).

Costo de transacción Son principalmente aquellos relacionados con la preparación y la realización de las operaciones de negocios, los costos de recoger y procesar la información (para determinar la mejor oferta, oportunidades de negocios y riesgos), los costos de diseño de los contratos y del seguimiento de su implementación.

Fuente: MÜNKNER, H.H. y J. TXAPARTEGI ZENDOIA. Annotiertes Genossenschaftsglossar, Annotated Co-operative Glossary, Glosario cooperativo anotado. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, 2011.

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 asociados 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. Annotiertes Genossenschaftsglossar, Annotated Co-operative Glossary, Glosario cooperativo anotado. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, 2011.

Financiación externa (fondos) Financiación de una empresa mediante préstamos de capital, préstamos de los asociados o socios comerciales, depósitos de ahorro de socios y no socios), subvenciones, o donaciones nacionales o 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 de recursos de financiamiento que circula dentro de un subsector y entre los actores de la cadena de valor, con el fin de facilitar que el producto llegue al mercado.

Fuente: <http://www.cgap.org/gm/document>, 20131.9.2312/africadayTheme6.pdf (consultado el 7 de octubre de 2011).

Ajustes por María Victoria Huertas de Mora (2013).

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/corporate-governance.html> (consultado el 7 de octubre de 2011).

Insumos agropecuarios

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

Fuente: <http://www.websters-online-ictionary.org/definitions/Farm+inpu> (consultado el 7 de octubre de 2011).

Pago suplementario

Distribución de excedentes en proporción al volumen de las operaciones entre los asociados 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.

Pecuario

-ria adj. Relativo al ganado: vía pecuaria; industria pecuaria.

Refiere a: 1. Explotación ganadera de cría, levante y engorde de especies mayores – vacuno, caballar, mular- incluye la producción láctea básicamente bovina. 2. Explotación de cría, levante y engorde de especies menores – cerdos, ovejas, cabras, conejos, cuyes o curíes y similares etc. 3. Explotación pesquera de cría, levante, engorde en pozos artificiales y la captura de especies de mar o río. Igualmente incluye todas las actividades complementarias necesarias.

Fuente: Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L.

Precio de mercado

Precio acordado entre comprador y vendedor para comercializar un producto en un mercado abierto y en un momento determinado. Precio promedio pagado en un momento determinado para un producto y en un mercado abierto y ampliado, como resultado de la oferta (mayor o menor) y de la demanda (menor o mayor) del mismo en dicho momento.

Fuente: <http://www.businessdictionary.com/definition/market-price.html> (consultado el 7 de octubre de 2011).

Ajustes conceptuales y traducción por María Victoria Huertas de Mora (2013).

Rural

rural adj 1. Relativo al campo y a las labores propias de la agricultura y la ganadería. Rústico. 2. Que muestra gustos o costumbres propios de la vida en el campo.

Fuente: Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L. <http://es.thefreedictionary.com/agr%C3%ADcola> (consultado el 11 de junio de 2013).

Socio

-cia s. m. y f. 1. Persona que pertenece a un grupo con un fin determinado: se ha hecho socia del club de natación. 2. Persona que participa en un negocio junto con otra o más personas: antes de invertir ese dinero tengo que consultar a mi socio. 3 fam. Compañero o amigo: voy a llamar a mi socio para salir a dar una vuelta.

Fuente: Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L. <http://es.thefreedictionary.com/agr%C3%ADcola> (consultado el 11 de junio de 2013).

Introducción

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

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 mundo.¹ 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 agropecuario, como por ejemplo Argentina, Etiopía, Francia, India, los Países Bajos, Nueva Zelanda y los Estados Unidos de América, también tienen cooperativas agropecuarias fuertes.³

¹ El sector de los servicios es la fuente más importante de empleo en el mundo. Vea: <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/sectors/agri/emp.htm> (consultado el 7 de octubre de 2011).

² Según Agriterra, <http://www.agriterra.org/en/text/about-agriterra> (consultado el 22 de septiembre de 2011).

³ Global 300, <http://www.global300.coop> (consultado el 7 de octubre de 2011).

Sin embargo, las cooperativas agropecuarias 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 los aportes sociales que han entregado a las cooperativas; los asociados controlan la empresa mediante mecanismos democráticos y también son los usuarios principales de los servicios de las cooperativas. Todo esto hace que las cooperativas constituyan una forma empresarial resistente ante las situaciones críticas

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 asociados, 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 asociados servicios eficientes, eficaces y de alta calidad.*

Este programa se basa en la serie de materiales de formación de la OIT desarrollados por Material 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 África (Sistema Cooperativo para África de la OIT) y el Sector de Cooperativas de la OIT. Es el resultado de un trabajo de

* En la adaptación My.Coop Colombia se utilizara el término agropecuario, la metodología sirve para cooperativas que se dedican a la actividad agrícola y agropecuaria.

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 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 agropecuarias (actuales y potenciales) puedan identificar y abordar los principales desafíos de gestión específicos de las cooperativas en un desarrollo agrícola y pecuario orientado al mercado.

Como se mencionó antes, las cooperativas pueden verse afectadas por tensiones internas originadas por factores que se presentan como conflictivos entre sí: los intereses de los asociados, las oportunidades de negocios y los aspectos sociales. En este contexto, los administradores de las cooperativas deben asegurar una toma sólida de decisiones sobre la prestación de servicios que son comunes en muchas cooperativas agropecuarias incluyendo el suministro de insumos agrícolas y la comercialización.

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

Figura 1. Estructura del programa de formación My.COOP Colombia



Adaptación del equipo de trabajo My.COOP Colombia. Bogotá, 2013.

¿A quién está dirigido My.COOP?

My.COOP ha sido diseñado para los administradores actuales y potenciales de las cooperativas agropecuarias, así como para los asociados

involucrados en tareas de gestión de las cooperativas. Este material es para las mujeres y hombres que ya cuentan con algún tipo de experiencia práctica al ser asociados activos de las cooperativas agropecuarias. Este material no fue desarrollado para quienes están comenzando o teniendo su primer contacto con una cooperativa agropecuaria.

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

- Los dirigentes y los gerentes de estructuras cooperativas, como las cooperativas primarias o bases, 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 las privadas.
- Los funcionarios de cooperativas y el personal de extensión de las regiones y las agencias gubernamentales.

¿En qué consiste el programa?

El programa de formación consiste en un manual del facilitador y 4 módulos como se muestra en la siguiente figura:

Figura 2. Componentes de formación My.COOP Colombia



Adaptación del equipo de trabajo My.COOP Colombia. Bogotá, 2013.

Cada módulo abarca diversos temas de aprendizaje. Un tema de aprendizaje consiste en una breve descripción de contenidos en el 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 agropecuarias.

Cada tema brinda cuadros explicativos con definiciones y conceptos, 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

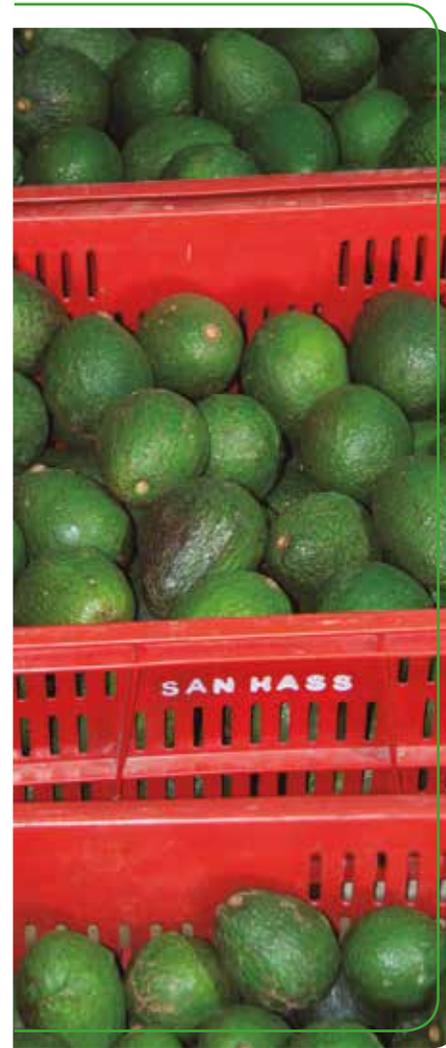
My.COOP es más que un programa de formación. My.COOP también es un sitio web donde se puede encontrar el programa, los servicios y las herramientas en internet, como una plataforma de aprendizaje a distancia para la formación de formadores y un juego de herramientas móviles de aprendizaje.

Figura 3. My.COOP en internet



Interfaz My.COOP, 2014.

Módulo 1: Aspectos básicos de las cooperativas agropecuarias



Presentación

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

Las cooperativas agropecuarias son ejemplo de una organización de acción colectiva. Los productores agropecuarios de pequeñas unidades 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 agropecuarios 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 ambientales y vender colectivamente sus productos agrícolas y pecuarios; así se ve un fuerte aumento en la productividad, la sostenibilidad y el poder de negociación de los productores agropecuarios.

Las cooperativas agropecuarias se forman para promover los intereses de sus asociados - productores agropecuarios, 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 distintos a aquellos de las empresas de capital, pues trabajan para sus asociados y a la vez 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 2 tipos de servicios: los de suministro de insumos y los de comercialización.



Contenidos

Este módulo abarca los desafíos relacionados con la administración de cooperativas agropecuarias, como por ejemplo, responder las preguntas: ¿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:

Tema 1: Cómo gestionar su cooperativa agropecuaria.

Tema 2: Los desafíos de las cooperativas.

Tema 3: Gobernabilidad de las cooperativas.

Tema 4: Gestión, formación de capital y finanzas.



Objetivos de aprendizaje

Luego de estudiar este módulo, usted podrá:

- » Explicar las características diferenciales de las empresas cooperativas.
- » Sugerir formas de alinear los intereses de los asociados con los de la empresa.
- » Proponer formas de equilibrar los objetivos sociales y económicos.
- » Exponer las diferentes funciones que puede realizar una cooperativa agropecuaria y los diversos servicios a brindar.
- » Identificar cuáles son los eventos (globales) que pueden influir en el funcionamiento de su cooperativa y ver las oportunidades que de ellos surjan.

MÓDULO 1

Aspectos básicos de las cooperativas agropecuarias



Fotografía Universidad Cooperativa de Colombia

TEMA 1

Cómo gestionar su cooperativa agropecuaria

Introducción al tema

¿Por qué existen las cooperativas?, ¿qué distingue a una cooperativa de cualquier otra organización agropecuaria?, ¿cuáles son los principios que guían el establecimiento y la operación de una cooperativa? y ¿por qué los productores agropecuarios se asocian a una cooperativa?

La necesidad de acción colectiva

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

Esta relación comercial desigual conlleva grandes riesgos para los productores agropecuarios. Con frecuencia no tienen información adecuada sobre las condiciones del mercado. El resultado es que pueden haber sido tratados injustamente al recibir, por ejemplo, un precio menor por sus productos agrícolas y pecuarios, 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 evaluarla o no hay otros proveedores disponibles.

La débil posición de negociación a la que los productores agropecuarios individuales se han visto enfrentados en relación con los grandes proveedores, comerciantes y procesadores, ha sido una de las principales razones para que formen organizaciones de acción colectiva como las cooperativas. Al comprar insumos y vender productos agrícolas de forma conjunta, la posición de negociación de éstos productores agropecuarios ha mejorado significativamente.

Razones de los agricultores para asociarse a una cooperativa

Los agricultores tienen diversas razones para formar una cooperativa o asociarse a una existente. Los motivos dependen del tipo de producto, la estructura y la estrategia de producción agropecuaria, además de la organización y funcionamiento de los mercados. Cualquiera que sea la razón, el objetivo final es mejorar los ingresos de los productores y la producción agropecuaria.

Los agricultores obtienen mayores beneficios económicos al trabajar colectivamente en lugar de hacerlo de forma independiente.



Fotografía de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias

Tabla 1.1 Razones de los agricultores para asociarse a una cooperativa

Razones de los agricultores	Actividades de las cooperativas
Menores precios de costo para los insumos	Negociar a nombre del grupo.
Fácil acceso a los insumos.	Brindar disponibilidad de los insumos en cercanía a su producción agropecuaria. Comprar conjunta o colectivamente insumos.
Mejor calidad de insumos.	Controlar la calidad. Producir insumos.
Mayores precios de venta por la producción agrícola y pecuaria.	Acordar a nombre del grupo.
Mercados con mayor transparencia.	Reunir, seleccionar, analizar y distribuir información pertinente del mercado. Organizar actividades de comercialización según mercados (subastas y ferias de productores agrícolas).
Acceso a mercados seguros.	Lograr relaciones de largo plazo con compradores (nichos de mercado diferenciados).
Acceso a asistencia técnica.	Ofrecer asistencia técnica directa o gestión por intermediación para acceder a los servicios otorgados por otros proveedores.
Acceso a educación y formación oportuna, pertinente y adecuada.	Conceder educación, formación e información directa o por contratación para los asociados y socios comerciales.
Acceso a créditos.	Brindar crédito directo o mediante alianzas de integración e intermediación de préstamos ofrecidos por otros proveedores.
Aumentar el valor de los productos agrícolas.	Realizar en conjunto las tareas de acopio, selección, clasificación, tipificación, almacenamiento y embalaje de los productos agrícolas y pecuarios.
Apropiación de puntos de la cadena de valor para beneficio de los asociados.	Procesar y vender conjunta o colectivamente los productos agrícolas y pecuarios.
Reducción de los riesgos de producción.	Proporcionar un seguro directo o mediante alianza de intermediación para acceder a seguros suministrados por otros. Diversificar canales y medios de la cadena de valor.

Adaptación del equipo de trabajo My.COOP Colombia. Bogotá, 2013.

Acción colectiva

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 asociados y clientes. Esto no solo está relacionado con la calidad de los productos, sino también con la calidad de los procesos de producción y de los bienes (bajo condiciones sociales y ambientales responsables).



Fotografía de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias

Este enfoque de calidad puede requerir mayor asistencia técnica y mejor calidad de insumos para sus asociados. También implica mayor calidad en la tipificación y clasificación de los productos de los afiliados, además de procedimientos de control de calidad más estrictos. Así mismo 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 asociados.

Los aspectos económicos no representan la única razón que lleva a los productores agropecuarios individuales a asociarse a una cooperativa, también son razones importantes para ello:

- 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.
- Tener acceso a educación y formación adicional.

¿Por qué establecer una organización formal de acción colectiva?

Si existe una necesidad para la acción colectiva de los productores pecuarios y 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 decide optar por una forma jurídica. En muchos países, la forma jurídica adecuada para la acción colectiva de los agricultores es la cooperativa.

Al elegir la constitución de una cooperativa se debe proceder con su registro formal, esto implica, entre otros aspectos, preparar documentos específicos. Cuando esté constituida, 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, teniendo diferente trato frente a cualquier otra empresa. La constitución de una cooperativa conlleva varias ventajas.

Para el caso colombiano se puede consultar el documento anexo 1 y las páginas web de los organismos estatales de promoción, control y vigilancia:

- Superintendencia de la Economía Solidaria (www.supersolidaria.gov.co). Adscrita al Ministerio de Hacienda.
- Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (www.orgsolidarias.gov.co). Adscrita al Ministerio del Trabajo.

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 laboran 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 a bajo costo. En todas partes del mundo, las cooperativas se consideran organizaciones importantes para el desarrollo del sector 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 (consultado el 9 de septiembre de 2013).

Si la cooperativa adquiere una personería jurídica, los asociados podrán beneficiarse de un cambio en la responsabilidad para las transacciones comerciales entre el conjunto de los asociados, la cooperativa y ellos. No obstante, las relaciones entre los asociados y la cooperativa serán formalizadas, por ejemplo: al regular las posibilidades de poner fin a la sociedad y exigir el retorno de los aportes sociales, etc. Por último, el sistema legal normalmente prevé procedimientos para la toma de decisiones y también reglas para la contabilidad de los gastos e inversiones en el giro de las actividades económicas.

¿Por qué existen las cooperativas de productores agropecuarios?

Los agricultores han formado cooperativas para brindarle apoyo a todo tipo de actividades agrícolas y pecuarias. Para entender mejor las razones detrás de la constitución de una cooperativa de productores agropecuarios se pueden hacer las siguientes preguntas:

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

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

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. Igualmente, 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 enfermedades (VIH/SIDA), entre otros. Sin embargo, podría haber tensión entre el papel del agricultor como asociado de la cooperativa comprometido con el trabajo decente y su papel como empleador de trabajadores no asociados (estacionales) en la zona agrícola.

La producción agropecuaria puede necesitar agua para el riego. En términos de producción, el productor agropecuario requiere encontrar un mercado para su maíz y obtener información sobre los mercados y los precios. El productor agropecuario individualmente

Trabajo decente

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

El trabajo decente supone labor productiva 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: Organización Internacional del Trabajo, <http://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang-en/index.htm> (consultado el 7 de octubre de 2011).

no cuenta con los recursos ni las facilidades para realizar la mayoría de estas actividades. Además, resulta bastante ineficiente si cada productor agropecuario individualmente vende sus propios productos.

Con frecuencia, no hay un mercado donde el productor agropecuario pueda comprar sus insumos. Al unirse con otros, nuestro productor de maíz forma una cooperativa que realiza negociaciones colectivas con proveedores de insumos.

La cooperativa incluso puede producir los insumos, proporcionar crédito, encargarse de vender el maíz obtenido por varias producciones agropecuarias y organizar un sistema de riego. Puede haber una cooperativa que realiza estas actividades o varias especializadas.

Las ventajas de la constitución de una cooperativa se tornan más 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 productores de alimentos con marca, además de seguirlo haciendo incluso a los mismos productores y pequeños consumidores locales.

Como parte de la estrategia de responsabilidad social empresarial (RSE), las empresas internacionales de alimentos cada vez obtienen más materias primas provenientes de productores agropecuarios pequeños organizados; incluso, estas empresas apoyan el establecimiento y gestión de grupos formales de productores agrícolas.

La constitución de una cooperativa también brinda mayores oportunidades para un trabajo decente.

Registrar una cooperativa significa obtener un reconocimiento legal que permite a este tipo de organizaciones – empresas acceder a sistemas tributarios y contables adecuados, por consiguiente, la importancia de tener una cobertura de seguridad social para los trabajadores, sean asociados o terceros.

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

En realidad existen muchos países y diversos sectores de productores agropecuarios 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 e 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, suministrar insumos a menores precios y con mayor calidad y vender productos agrícolas sin explotar a los agricultores.

Las cooperativas les permiten a los productores agropecuarios especializarse en las actividades relacionadas con la producción agrícola y beneficiarse de las economías de escala, de alcances en el suministro de insumos y de mayor volumen de ventas de productos, sin correr el riesgo de ser explotados por socios comerciales con mayores recursos o mejor posición en el mercado.

Características distintivas de las cooperativas

¿Qué es una cooperativa?

El objetivo de la constitución de una cooperativa es la solución de problemas mediante la ayuda mutua y solidaridad, así como promover los intereses de sus asociados. La cooperativa está estructurada a la vez como una asociación y 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 controlada”.

En Colombia la Ley 79 de 1988 especifica las características que debe evidenciar una organización cooperativa para ser reconocida como tal (www.supersolidaria.gov.co/normatividad)

Otras organizaciones de agricultores y productores agropecuarios

Junto con las cooperativas existen muchas otras organizaciones de acción colectiva para los agricultores. Las organizaciones de agricultores tienen varios formatos y brindan una amplia gama de servicios. Varían desde organizaciones como las uniones nacionales de agricultores hasta grupos informales de agricultores y asociaciones de pueblos. Se usan distintos nombres para organizaciones iguales o similares, por ejemplo: organización de productores, organización de productores rurales, organización de productores agrícolas, cooperativas agrícolas, asociación de agricultores, grupo de productores o asociación de productores. Éstas y otras formas de organización se conocen en Colombia como organizaciones de economía solidaria.

La cooperativa es una empresa y una organización de acción colectiva.⁴

En el caso de las cooperativas agropecuarias, un grupo de productores de este rango han establecido constituir una cooperativa para proteger y promover sus intereses en común, para lo cual se requiere de una estructura que les proporcione voz y voto a todos los asociados.

El tamaño de la organización es un factor importante para la toma de decisiones; cuando la organización es pequeña todos los asociados 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 decide mediante una votación mayoritaria, que preferiblemente busque consensos.



Fotografía del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

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

En cooperativas más grandes que tienen más de 1.000 asociados, los propietarios (que son los asociados) usan su voz para la elección de representantes, en lugar de dar prioridad a debatir y votar sobre las propuestas. Estos representantes son delegados que asumen la responsabilidad de debatir y votar sobre las propuestas en la asamblea y tomar las decisiones en nombre de todos los asociados. Ante ellos y ante la ley responden por sus actos.

Igualmente el consejo de administración toma decisiones en nombre de los asociados y es responsable del resultado de sus decisiones ante ellos. Las reglas para elegir al consejo de administración y los parámetros para la elaboración de los informes a los asociados, generalmente están establecidos en los estatutos de la cooperativa.

Una cooperativa agropecuaria no es solamente una asociación de agricultores, también es una empresa (unidad de negocio). La empresa tiene una estructura de gestión, frecuentemente tiene empleados y es propietaria de activos tales como: un lugar de almacenamiento, un camión, una planta de procesamiento o simplemente una oficina. La propietaria de estos activos es la cooperativa y siendo ésta de posesión colectiva estos bienes son de sus agricultores asociados.

⁴ Recomendación 193 sobre la promoción de las cooperativas (2002) y la declaración sobre identidad cooperativa de la ACI (1995). El término "personas" refiere a individuos y personas jurídicas como firmas. Las cooperativas cuyos socios (asociados) son personas jurídicas, también se denominan cooperativas empresariales. Existen cooperativas donde los 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.

Principios cooperativos

Con frecuencia, al establecer y operar una cooperativa, los productores agropecuarios y sus asesores usan los principios cooperativos como guía.⁵ De igual manera lo hacen los gobiernos con el fin de 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. Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, que son: responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

Existen los siete Principios Universales Cooperativos reformulados por la Asamblea General de ACI en 1995 en la ciudad de Manchester. Estos principios guían el establecimiento y funcionamiento de las cooperativas en todo el mundo, demostrando ser eficientes en más de 150 años de historia al contribuir a transformar al cooperativismo en una de las mayores fuerzas sociales y económicas a nivel mundial, a la vez que permiten incorporar nuevos elementos para una mejor interpretación del momento histórico actual.

Estos principios se han elaborado a lo largo de mucho tiempo, desde que se estableció la primera cooperativa en 1.845 en el Reino Unido por acción de los Pioneros de Rochdale, quienes formularon un sistema de principios simples, claros y contundentes, que aseguraron la dirección de las cooperativas en beneficio de sus miembros.

Así mismo en Colombia la Ley 79 de 1.988 establece que toda cooperativa tiene el deber de observar los siguientes principios cooperativos:

Primer principio: adhesión libre y voluntaria

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar

5 Los Principios Universales Cooperativos los puede consultar en la página web de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI): <http://www.ica.coop/es/coop/principios.html> (consultado el 27 de septiembre de 2011).

las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa. Dice de una libre adhesión y retiro voluntario.

Segundo principio: control y gestión democrática por parte de los asociados

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) y las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

Tercer principio: participación económica de los asociados

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan democráticamente 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

La distribución de los excedentes se da en función de la participación de los socios en el trabajo común o en proporción a sus operaciones con la cooperativa. 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.



Fotografía de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias

Quinto principio: educación, formación e información a los asociados. Fomento de la educación cooperativa

Las cooperativas brindan educación y formación a sus miembros, dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de las mismas. 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

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

Séptimo principio: interés por la comunidad

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

Estos principios involucran una diferenciación de naturaleza e identidad con otras formas de organización y de ser empresa, del mismo hacer empresarial y de concepción de la economía y sus beneficios.

Principios y práctica

Si bien los principios cooperativos son pautas importantes para quienes estén conformando cooperativas por brindar formación sobre estas o trabajar en su legislación, son solamente eso: pautas. En la práctica, no todos los países ni todos los sectores siguen estos principios al pie de la letra. La toma de decisiones democrática es un ejemplo de la diversidad en acción.

El principio de “un miembro, un voto” continúa dominando en la mayoría de las cooperativas. Hay países que han implementado un sistema más proporcional de votación. También existen algunas centrales 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 la participación económica de los socios, que también está muy diferenciada como por su actividad de gestión que se identifica como un trabajo colectivo y de equipos de trabajo.⁶

Los asociados 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).⁷

La implementación de los principios cooperativos con frecuencia resulta una tarea desafiante. Hay países y también sectores, donde los agricultores son asociados de una cooperativa agropecuaria 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 Trabajo en equipo: <http://www.youtube.com/watch?v=mEDpfJ1PApl> (consultado el 11 de septiembre de 2013).

⁷ Para profundizar en las estructuras financieras / propietarias de las cooperativas agrícolas, puede remitirse a Chaddad, F. an Cook, M.L., (2004), “Understanding new cooperative models: An ownership-control rights typology”, Rev.Agric.Econ, 26(3), 348-360.

Desafortunadamente, entidades donde los asociados tienen que unirse forzosamente o vincularse a las supuestas cooperativas que solamente existen para tener un acceso temporal a ciertas políticas de incentivos, pueden tener dificultades en su sostenibilidad e incluso en su funcionamiento diario. Los asociados de estas supuestas cooperativas no tienen un sentimiento de propiedad, no están comprometidos y puede que hasta se aprovechen de la entidad y de las ventajas que por su naturaleza le otorgan las normas. En cuanto la oportunidad externa llega a su fin, la entidad puede derrumbarse. Estas entidades al incumplir principios como la libre adhesión (primer principio) y democracia con autonomía (segundo principio), entre varios, no son verdaderas cooperativas.

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 sufrieron la carga de un control y una interferencia estatal fuerte, lo que resulta en escasos beneficios para sus asociados. Por ejemplo, se usaron 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.



Caso 1.1 El milagro de COLEGA

Los asociados de la cooperativa COLEGA, al momento de su organización inicial, se contaban en 18 familias muy pobres, que por su organización, primero en junta de comunidad y luego en forma cooperativa, tuvieron de inmediato el beneficio de un incremento en el precio de venta de su producción lechera. Este precio les es transferido a los asociados como valor agregado porque la cooperativa asumió la negociación de toda la leche producida por el conjunto de sus miembros. Eso permitió negociar un mejor precio por litro que aquel logrado por cada miembro cuando la venta se hacía individualmente. El precio vendido individualmente era de \$210 (pesos colombianos/litro), equivalentes a US\$1.1 y con la nueva negociación al por mayor se logra un precio de hasta

\$280 (pesos colombianos/litro), correspondiente a US\$1.4, como primer precio logrado tan solo por la organización de su venta colectiva.

No obstante, la cooperativa vende al comprador tradicional de la zona. Este comprador es dueño de un camión pequeño en el que recoge las cantinas en la puerta de las parcelas que quedan en camino entre los puntos de recogida definidos por él, en ruta predeterminada. Este comprador es al mismo tiempo el proveedor de los insumos y elementos que los granjeros necesitan, lo hace exigiendo que ellos hagan los pedidos y con pago previo. Por este servicio, incrementa los precios de cada elemento en casi un 100%, además de comprarlos en el pueblo más cercano a altos costos en el único almacén de aprovisionamiento que hay en la zona.

La leche colectada por este comprador intermediario es entregada a un camión que la transporta a la principal ciudad, para ser vendida a una planta de tratamiento propiedad de una gran empresa que termina pasteurizándola.

A pesar de haber logrado mejor precio, siguen dependiendo de si el comprador les compra o no la leche por efecto de las alteraciones del clima o las órdenes y cambios ordenados desde la gran ciudad y la empresa que finalmente la compra para pasteurizarla. De igual manera los insumos se piden y se pagan anticipadamente, pero no hay seguridad de si pueden ser suministrados por inexistencia en el almacén del pueblo o hasta cuando lo traerá el comerciante.

Las últimas razones dadas por el comprador para no comprar la leche de la cooperativa son las de calidad, exigidas por el camión que recoge en el pueblo y a quién entrega el comerciante intermediario, ahora trae un auxiliar que hace test de calidad a la leche y ello ha significado una disminución de ventas del 40% del total recolectado. Hasta ahora se ha logrado identificar algunas de las cantinas cuya leche no fue comprada por esa razón, pero como algunas de éstas han recibido leche de varios granjeros no se tiene claridad cómo hacer para identificar y asignar las pérdidas por ese efecto.

Fuente: HUERTAS DE MORA, M. V. El milagro de COLEGA (sin publicarse). Bogotá: 2012.



Auto tarea 1.1

Con base en el caso expuesto y la realidad de su cooperativa, responda:

- ¿Cuáles normas de calidad brinda a sus consumidores?
- ¿Qué puede hacer su cooperativa para mejorar y cumplir con los estándares de calidad?
- ¿Qué debe hacer su cooperativa para mejorar la eficiencia en los procesos y reducir los costos?
- ¿Qué nuevas tareas pueden los agricultores (individualmente o colectivamente) ocupar?

Cooperación entre cooperativas

Como indica el sexto principio cooperativo, las cooperativas trabajan en conjunto. Las cooperativas locales, generalmente llamadas primarias o de base, se unen generalmente para establecer una central de cooperativas, un ejemplo de ello es cuando varias primarias provenientes de diversos pueblos reúnen los productos de sus socios, pero la venta de estos productos la realiza la central de cooperativas.

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 especializados y técnicos como la clasificación, la tipificación, el almacenamiento y el empaquetado, mientras que logran en conjunto e individualmente una mejor posición de negociación que la cooperativa primaria. Las centrales de cooperativas frecuentemente colaboran en una federación de cooperativas.

Figura 1.1 Componentes del cooperativismo



Fuente: Arbeláez, L.E; Huertas de Mora, M.V. Curso básico de formación cooperativa y solidaria. Bogotá: INDESCO, 2008 (consultado el 7 de septiembre de 2013).

Figura 1.2 Pirámide de las cooperativa



Fuente: My.Coop Managing your agricultural cooperative.Module 1 Basics of Agricultural Cooperative:Figure 1.1:The cooperative pyramid. Turín: My.Coop (consultado el 10 de septiembre de 2013).

En la Figura 1.2 la organización de cooperativas se ve como una pirámide, esto indica que el número de cooperativas disminuye cada vez que aumenta el nivel. La estructura piramidal no indica que sea una estructura jerárquica, en realidad la colaboración se construye de abajo hacia arriba, con lo cual una cooperativa ubicada en un nivel más alto trabaja para una cooperativa ubicada en un nivel más bajo. Por ejemplo, una central de cooperativas suministra fertilizantes a sus organizaciones asociadas (cooperativas primarias o de base) y éstas a su vez a sus asociados productores agropecuarios. Los socios de las cooperativas primarias que son delegados ante la central, deciden en conjunto la estrategia y actividades de la central de cooperativas.

Cabe destacar que esta forma piramidal no existe en todos los países. Cuando surge la necesidad de reforzar dichas estructuras asociadas se adoptan teniendo en cuenta que siempre se hace de abajo hacia arriba y hasta cuatro niveles.

La confederación de cooperativas se conforma por federaciones de cooperativas organizadas a su vez por cooperativas o centrales ubicadas en zonas regionales y que se agrupan por sus actividades especializadas. Corresponde a un tercer o cuarto nivel o grado de integración según sea la complejidad y amplitud de las actividades y estructura legal de los diferentes países.

Las federaciones de cooperativas también se conforman por centrales de cooperativas (sectoriales). Este nivel corresponde a un segundo o tercer grado de integración, según sea el caso o país y si existen centrales intermedias.

Las centrales de cooperativas igualmente se conforman por las cooperativas primarias o de base y corresponden a un segundo nivel o grado de integración.

En Colombia, por ejemplo, se tiene una amplia gama de opciones de integración y conformación del sector diferenciado en cuanto a organización. Las figuras 1.1 y 1.2 muestran dichas opciones de integración y cómo se organizan las cooperativas en organismos que les brindan apoyo y servicios.

Organismos de integración superior⁸

El ejercicio del principio de cooperación entre cooperativas y la necesidad de integración de las cooperativas de base o primarias, para abordar las cadenas de valor de las actividades económicas que adelantan como actores económicos y empresas en un mercado local, regional y ampliado, hace pertinente la integración. Es así como se organizan diferentes entes como uniones, centrales, asociaciones, ligas o federaciones, cada una de ellas con diversas actuaciones y atribuciones, pero todas con la finalidad de adelantar aquellas actividades subsidiarias o complementarias a las necesidades de sus asociadas, las cooperativas primarias o de base. A saber:

⁸ Para profundizar remítase a: Huertas de MORA, M.V., SERRANO URIBE, R. y otros. Documentos de investigación, obras publicadas y textos de clase en pregrado y posgrado para cátedras de economía social, solidaria y cooperativa. Bogotá: INDESCO, Universidad Cooperativa de Colombia, 2008, 2009, 2010.

Centrales cooperativas

Su acción es esencialmente económica. Se constituyen para realizar actividades especializadas y al servicio de aquellas cooperativas que las integren, estando dirigidas exclusivamente a:

- Mejorar la eficiencia y eficacia de las cooperativas primarias, logrando en conjunto economías de escala.
- Controlar y generar calidad.
- Comprar insumos al por mayor.
- Vender y comercializar en conjunto.
- Generar y transferir acciones de mejoramiento (productivo, tecnológico, administrativo, empresarial, etc.)
- Manejar el sistema de autocontrol, supervisión, certificación y vigilancia de los procesos de calidad.
- Monitorear incidencias e impactos de mercados, productos y procesos.

Lo que en la práctica representa adelantar acciones conjuntas o asegurar para las cooperativas miembros y sus asociados base:

- Suministros oportunos de máquinas, equipos, herramientas, insumos, materiales de construcción, bienes y servicios de subsistencia y otras posesiones necesarias o convenientes para uso, consumo, producción y/o distribución.
- Comercialización y/o industrialización preferentemente de productos de las organizaciones integradas.
- Oportuna prestación, asesoría y operación de importación y exportación.
- Obtención y/o concesión de préstamos, construcción de garantías y generación de otras operaciones de crédito o de financiación.

- Proveeduría de bienes o prestación de servicios utilizables en común.
- Asesoría en áreas especializadas relacionadas con la cadena de valor sectorial y representantes de la central.
- Coordinación y/o unificación de los servicios comunes de las organizaciones cooperativas integradas.
- Realización de otras actividades económicas que aporten a la cadena de valor del sector representado, en beneficio de los productores agropecuarios de las cooperativas miembros.

Federaciones, ligas o uniones

Son asociaciones (algunas toman ese mismo nombre) cuyos fines no son económicos y se constituyen para organizar y ofrecer servicios para las organizaciones y cooperativas integradas en ellas. Sus acciones son esencialmente de:

- Integración y coordinación.
- Servicios de acompañamiento:
 - ◊ Educación.
 - ◊ Asistencia técnica y tecnología.
 - ◊ Movilización de recursos.
- Representación social.

Lo que en la práctica representa que dicha asociación, cualquiera sea, liga o unión, deba adelantar acciones conjuntas o asegurar para las cooperativas miembros y a sus asociados base, como:

- Representación y defensa de los intereses de los asociados de las cooperativas federadas ante el gobierno y terceros. Coordinación de las actividades de éstas al confrontarse como movimiento social.

- Vigilar la marcha de las cooperativas federadas y el buen desempeño e imagen del sector que representa.
- Consecuencia de lo anterior, practicar auditorías mediante contadores públicos colegiados en las cooperativas miembros y prestar servicios contables y de auditoría especializada cuando lo soliciten los órganos directivos de éstas.
- Intervenir, como árbitros, en los conflictos que surjan entre las cooperativas de su tipo y/o entre éstas y/o sus socios.
- Prestar asesoría permanente y promover buenas prácticas en las cooperativas de su tipo, preferentemente en las áreas cooperativa, jurídica, administrativa, gerencial, contable, financiera, económica y educativa.
- Promover la forma cooperativa y cuando sea oportuno la constitución de nuevas cooperativas en su ramo.
- Fomentar la educación cooperativa y ser ejemplar en los servicios de integración cooperativa que se haya propuesto.
- Organizar y apoyar a las centrales de operación económica y servicios especializados por sector, como medio para la inserción de las cooperativas en mercados ampliados y la efectiva acción de beneficio y fines cooperativos.

Confederaciones

Pueden ser la continuidad de una estructura por línea de actividad especializada y/o de integración general, en ese sentido las confederaciones tienen como objeto principal defender al sector de las cooperativas y en consecuencia definir las políticas y metas estratégicas para bien, mejora o éxito de sus federaciones y centrales miembros, para que ellas puedan responder a las necesidades de sus asociados de base frente a las cambiantes condiciones del entorno nacional y mundial.

Estas confederaciones pueden tener una finalidad de tipo económico, social, representativo, representación nacional o internacional e incluso pueden combinar varias de ellas. Según sea el objeto para el cual haya sido creada se definen las actividades específicas a las cuales se van a dedicar.

No obstante y en general sus acciones deben confluir en:

- Servir de ente económico de tercer o cuarto piso cuando su tipología sea correspondiente o promover un ente pertinente y asumir los megaproyectos del sector que representa a nivel nacional o por zona geopolítica referenciada.
- Asumir la dirección y el liderazgo autorizado, orientando a las federaciones y demás entes del sistema en la defensa, diseño de políticas y ejecución de acciones económicas y geopolíticas.
- Consolidar el sistema de sus representados en los aspectos inherentes como un movimiento social.
- Defender la práctica de los principios cooperativos en el ámbito de su zona geopolítica y aportar a su actualización y alcance con acciones, programas de fomento y educación cooperativa.
- Consolidar los sistemas democráticos en sus representados y el de construcción, intercambio y transferencia de conocimientos e investigación desde su ámbito y alcances.
- Ser referente de integración al interior de su zona geopolítica y como ente autorizado por su cobertura y representación democrática ante las demás instancias del movimiento mundial y como vocero autorizado ante terceros.

Las cooperativas forman parte del sistema de organizaciones conocido como de la economía social, solidaria o de la solidaridad, que se proponen como un sector económico diferenciado.

Las cooperativas primarias o de base y otros actores en el sector cooperativo corresponden a:

- Cooperativas informales y formas cooperativas previas y originarias.
- Cooperativas no registradas dedicadas a todo tipo de actividad económica, pero que siendo organizaciones de hecho su actuar es cooperativo.
- Instituciones auxiliares del cooperativismo que pueden ser de naturaleza cooperativa o no y que están dedicadas a fortalecer al sector cooperativo en campos especializados:
 - ◊ Institución auxiliar del cooperativismo que es cooperativa.
 - ◊ Institución auxiliar del cooperativismo que no es cooperativa pero es necesariamente sin ánimo de lucro e incluye en su objeto social y misional dicho apoyo.

Colombia muestra toda la gama de organizaciones descritas y éstas forman parte de organismos internacionales de diverso tipo. Su información se puede consultar en las páginas web de la Superintendencia de la Economía Solidaria (www.supersolidaria.gov.co/entesintegracion) y la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (www.orgsolidarias.gov.co) o en el anexo 1 que sintetiza las formas jurídicas que conforman el sistema de la economía solidaria.



Auto tarea 1.2

¿A cuáles entidades de grado superior está vinculada su cooperativa?

¿Qué servicios y actividades le ofrece a su cooperativa y cuáles llegan hasta usted?

¿Qué dificultades ha tenido su cooperativa para vincularse a otras entidades del sector?

Las cooperativas y la comunidad

Si bien las cooperativas proporcionan beneficios directos a sus asociados, también le brindan beneficios a la comunidad y a la región. Dependiendo de los estatutos de la cooperativa, los no asociados también pueden acceder a los productos y servicios proporcionados por ésta. Otros ejemplos de grandes beneficios para la comunidad incluyen la creación de oportunidades de empleo, las experiencias de los asociados 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 asociados, 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.



Fotografía de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias

Las cooperativas que venden sus productos bajo la etiqueta de comercio justo o fair trade, están obligadas por convenio a proporcionar servicios a la comunidad o a invertir en ella.

Las cooperativas en general, usan parte de sus excedentes para un fondo destinado a actividades relacionadas con la comunidad, entendido que sus asociados forman parte y se benefician de lo que se haga por ella.



Caso 1.2

Cooperativas, comercio justo y comunidad

La Cooperativa Agrarias Cafeteras de los Valles de Sandia CECOVASA fue fundada en 1.970 por cinco cooperativas que se unieron para exportar directamente, obtener mejores precios y compartir costos; ahora cuenta con 8 cooperativas que agrupan a 4.581 productores. La Central exporta más del 75% de la producción cafetera de los valles Tambopata e Inambari 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 los intereses económicos de los pequeños productores de café. Esta Central de Cooperativas recibió la certificación de la FLO (Fairtrade Labelling Organizations) en 2.002 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 al permitir 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. También reciben una remuneración extra pagada por la cooperativa admitiendo un real desarrollo del individuo, su familia y 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 proporcionándoles 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 y espacios de almacenamiento para el café, la contratación de técnicos y agrónomos para asistir 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 y la construcción de un sistema de evacuación de las aguas sucias, de una instalación hidroeléctrica fueron realizadas gracias al sobresueldo de los años 2003 y 2004.

Fuente: CENTRAL COOPERATIVA DE LOS VALLES DE SANDIA. Cooperativas, comercio justo y comunidad. Quito.



Caso 1.3

Ganadores en el concurso Innovación Rural Colombia 2.004

Cooperativa Agrícola del Norte de Santander Ltda. (COAGRONORTE)

Su principal actividad es la producción, agroindustria y comercialización del arroz. Realiza actividades para facilitar directamente a los asociados la adquisición de insumos, maquinaria agrícola, equipos, bienes y servicios utilizados en las actividades relacionadas con la explotación agroindustrial.

La principal innovación es la cultura empresarial desarrollada y construida por sus asociados a partir de los servicios educativos de la cooperativa, que ha incidido en la comunidad que la rodea en prácticas de calidad en procesos, inclusión de las TIC como herramientas cercanas y de uso del campesino y oportunidades de intercambios con práctica de comercio justo entre sus asociados, la comunidad local y las circundantes.

Cooperativa Multiactiva de Dibulla (COOPDIBULLA)

Promueve, capacita y facilita recursos económicos para la creación y fortalecimiento de microempresas urbanas y rurales en el departamento de la Guajira. La cooperativa invierte los recursos, premios o donaciones para insumos y telares, capacitación y financiamiento de las actividades propias de las mujeres de la etnia Wayúu.

La innovación social con la cual ha incidido la cooperativa en las comunidades que la rodean es la de apoyar a las maestras de la etnia para rescatar y perfeccionar las técnicas artesanales conjuntamente con la competencia administrativa y de gestión para que los grupos y talleres que montan las familias wayúu se desarrollen económicamente.

Industrias Integradas

Es una cooperativa de trabajo asociado del Valle del Cauca. Está integrada por talleres rurales de mujeres campesinas que confeccionan ropa interior femenina, vestidos de baño y bienes de consumo.

La innovación por la cual ha sido premiada es la incidencia en las comunidades rurales de varios municipios de ese departamento, ofreciendo opciones de trabajo productivo y bien remunerado a más de 900 mujeres campesinas, en su mayoría cabeza de familia y viudas del conflicto, quienes alternan esta actividad con la producción agrícola de sus pequeñas parcelas. El trabajo, las facilidades de buena alimentación para madres e hijos en sus comedores y guarderías comunitarios, ha significado mejora sustancial en la calidad de vida de estas familias, contribuyendo a morigerar los efectos del conflicto y permitir pensar la paz de la zona.

Asociación Semillas

Hace parte de la red comunitaria de desarrollo humano social integral, buen vecino y por la conservación del ecosistema, conformada por 13 organizaciones comunitarias de desarrollo, entre ellas varias cooperativas ubicadas en 11 municipios del departamento de Boyacá, cuyas asociadas son en su mayoría mujeres campesinas. Las voceras de las más de 1.000 asociadas afirman:

Luz Alba Figueroa: “Tengo crédito y lo he utilizado para mi trabajo de manualidades, telares, compra de lana y tinturas. Estar en la asociación me ha servido para muchas cosas, pero especialmente para mi superación personal. He cambiado mucho, empezando por la relación con mis hijos. Hicimos un taller de desarrollo del niño y ha sido muy importante para el trato con ellos.”

María Bertulia Figueró: “Haber llegado a Semillas fue una fortuna muy grande para nosotras, porque antes si hablaba con alguien temblaba, sudaba. Afortunadamente con Semillas superé eso porque nos daban talleres, reuniones para compartir con los demás compañeros, con las otras veredas..., eso ha permitido otro ambiente en la comunidad mía y en las relaciones con las otras.”

Rosa Tulia Corredor: “Hay un dicho que dice que una sola golondrina no hace llover y estando asociadas podemos buscar apoyo en otras instituciones.”

Fuente: FUNDACION FORD & EMPRENDER. Memorias del Concurso Innovación Rural. Bogotá: 2004.



Auto tarea 1.3

¿Qué actividades similares a los casos anteriores desarrolla su cooperativa?

¿Cómo puede aportar su cooperativa y asociados a qué se desarrolle un comercio justo en su localidad?

MÓDULO 1

Aspectos básicos de las cooperativas agropecuarias



Fotografía de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias

TEMA 2

Los desafíos de las cooperativas

Introducción al tema

Este apartado 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 requiere de la aplicación de un espíritu empresarial, tanto a nivel de los socios como de los dirigentes de las cooperativas.

Asumir la dualidad de dimensiones en unidad

Una cooperativa es, al mismo tiempo, una asociación de personas y una empresa. La dimensión social a la vez determina y se imbrica en la dimensión empresarial.

Figura 2.1 La cooperativa: asociación de personas y empresa económica



Fuente: Arbeláez, L.E; Huertas de Mora, M.V. Curso básico de formación cooperativa y solidaria: La cooperativa: asociación de personas y empresa económica. Bogotá: INDESCO, 2008 (consultado el 7 de septiembre de 2013).

Una de las características más interesantes y a la vez desafiantes de las cooperativas agropecuarias es su naturaleza dual. En la dimensión asociativa es donde se realiza la toma de decisiones de manera democrática, mientras que en la empresarial es donde se ejecutan las actividades de negocios para beneficiar a los asociados.

En la práctica a veces no hay una distinción clara entre estas dos dimensiones de la cooperativa, especialmente a nivel de los asociados. Resulta útil señalar esta dualidad ya que con frecuencia genera tensiones. Junto con la dualidad en la estructura organizativa, las cooperativas tienen otras dimensiones con 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 éstas se preocupen por sus comunidades.

La función primaria de las cooperativas es económica, por lo que deben gestionarse con base en una lógica empresarial que asegure su sostenibilidad. Si bien las necesidades de los asociados 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 asociados como para la comunidad), existe una diferencia en cuanto a las prioridades.

Esta situación requiere de una comunicación clara y 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.**



Caso 2.1

Una cooperativa de mujeres como empresa con responsabilidades sociales

La cooperativa de producción de mermelada surge de la ONG COOPERA y de su socio local Asociación Civil “Estimulación” ONG del Perú, un grupo de organizaciones de mujeres productoras provenientes de las áreas rurales del departamento de Junín. 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” ONG trabajaron para fortalecer a las empresas de mujeres dedicadas a la producción de mermelada. La asociación fue un canal para brindar apoyo institucional principalmente mediante actividades de formación, asesoramiento en gestión y acceso a crédito.

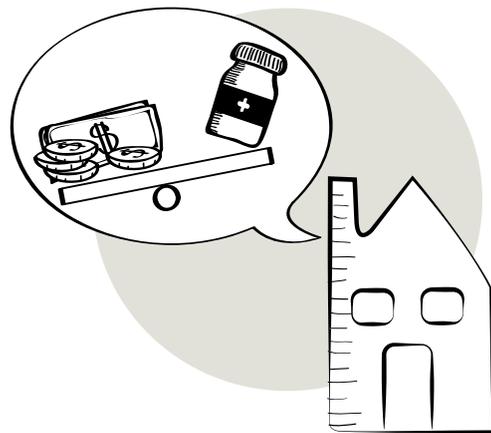
La cooperativa de producción de mermelada se formó con 110 mujeres productoras rurales en el año 2.007. Con este proyecto se pretende dar un papel activo a la mujer de los barrios marginales y del medio rural de la ciudad de Tarma, con objeto de paliar la situación de discriminación social que sufre. 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 no era suficiente para que lograran elaborar productos excelentes y aprovechar la producción frutal de la zona para transformarla en un producto acabado de consumo. Era necesario encontrar un mercado para la venta de sus productos. 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.

Disponible en: <http://www.coopera.cc/es/> (consultado el 11 de septiembre de 2013).

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 o las ONG, es frecuente que

lo hagan con exigencias explícitas para que éstas 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, especialmente de entes gubernamentales o promotores sociales, es que incluyan la mayor cantidad posible de pequeños agricultores, incluso no asociados, aun cuando desde el punto de vista de la eficiencia se justificaran algunas limitaciones. Si bien las funciones sociales son de importancia para las cooperativas, aquellas que trascienden a lo cívico no deben convertirse en el objetivo predominante. Las cooperativas agropecuarias se conforman principalmente para apoyar a los productores agropecuarios de base (commodities).



Por otro lado, cuando la cooperativa es capaz de apoyar a sus asociados, la comunidad en la que ellos viven recibirá automáticamente los efectos positivos o las consecuencias igualmente 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.

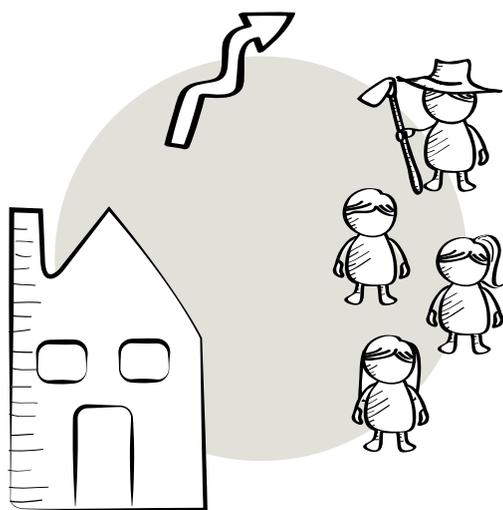
Ciertos acontecimientos recientes en los mercados nacionales e internacionales, tales como la exigencia de mejores niveles de calidad y mayores controles en materia, requieren de líderes con buenas aptitudes en gestión y comercialización.

En la medida que las cooperativas continúan inmersas en comunidades y los agricultores 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 y 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 asociados 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 asociados 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 asociados 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.

Solo un consejo de administración con buena legitimidad puede darse el lujo de tomar decisiones poco populares. Es imprescindible lograr una buena comunicación con los asociados 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 responsabilidades sociales 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 finales?

¿Pueden las cooperativas agropecuarias tener una mayor actividad empresarial?

Debido a que una cooperativa es una organización de acción colectiva, gobernada por y en nombre de sus asociados, no siempre queda claro quiénes son los emprendedores y hasta qué grado la cooperativa debe tener una actividad económica y empresarial.

En primer lugar, se debe reconocer que los asociados son empresarios en sus propias producciones agropecuarias. En sus actividades agrícolas y pecuarias 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 asociados, la cooperativa debería brindar el apoyo que facilite el desarrollo de su capacidad empresarial, por ejemplo al proporcionar formación o al ayudarles a encontrar nuevos mercados.

Sin embargo, al tratarse de una organización colectiva, la cooperativa no puede apoyar a todos los asociados cuando éstos buscan oportunidades en diferentes direcciones. En consecuencia, deben lograrse acuerdos entre los asociados de la cooperativa acerca de cuáles actividades empresariales serán apoyadas como actividad conjunta de la cooperativa 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 asociados 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 asociados no deberían poner en peligro esta relación, ya que la cooperativa comercializa en nombre de éstos y no puede renunciar a un acuerdo comercial favorable solo porque hay algunos pocos miembros que quieren enfocarse hacia otros clientes.

Por último, en las cooperativas más grandes junto a los empresarios agropecuarios 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

delegados de los asociados tendrán a su cargo la decisión sobre cuánta libertad de operación tendrán los gerentes.

Cuando los gerentes deseen aprovechar 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 que no afectan la estabilidad y patrimonio) y la asamblea general (para grandes inversiones cuyo impacto modifica y pone en riesgo el patrimonio y eventualmente la estabilidad institucional) 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.



Fotografía de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias

Las cooperativas pueden convertirse en actor fundamental y 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. No obstante, dicha reducción de costos debe ser compartida y para beneficio de los asociados de éstas.

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. Esta actividad de gestión y coordinación, junto con la recolección de los productos de la cooperativa, también puede darse en la selección, la clasificación y el empaquetado. Estas actividades ganan puntos en la cadena de valor que deben estar representados por mayores ingresos tanto conjuntos como individuales, para beneficio de los asociados.

Por último, las cooperativas pueden obtener los certificados de calidad, origen y otros 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 incluso sus mercados cautivos 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 asociados 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 asociados individuales deben cumplir con estas decisiones colectivas.

A veces es posible establecer emprendimientos cuando hay políticas de incentivos de parte del gobierno, pero éstos tienen que estar separados

dentro de la misma cooperativa, en razón a que involucran a distintos grupos de asociados. Si la heterogeneidad dentro de los asociados de la cooperativa resulta 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 y la cooperativa puede gestionar para que colectivamente sus asociados sean considerados como proveedores con reconocimiento de cobertura y precios beneficiosos.

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, al brindar 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 asociados.



Auto tarea 2.2

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

Las funciones clave de las cooperativas en los mercados agrarios

Aunque todas las cooperativas agropecuarias trabajan en beneficio de sus asociados agricultores es importante destacar el rol de las mismas en las cadenas productivas del sector agrario, por tal razón, las cooperativas pueden tener distintas funciones.

Tabla 2.1 Principales funciones de las cooperativas agropecuarias

Tipo de cooperativa agropecuaria	Principales funciones
Comercialización	Coordinar volúmenes de venta. Vender productos agropecuarios. Sustituir a los intermediarios.
Suministros	Comprar y vender insumos para actividades agropecuarias (semillas, raciones, fertilizantes, pesticidas, energía y agua), maquinaria, herramientas y equipos.
Seguros	Proporcionar seguros para cubrir, manejar y reducir los riesgos en las actividades agropecuarias.
De ahorro y crédito	Proporcionar crédito y facilitar el ahorro. Posibilitar el autofinanciamiento. Facilitar la movilización de medios de pago de la población rural.
Otros servicios: uso colectivo de maquinaria, reproducción de animales y plantas y asesoramiento.	Apoyar la producción agropecuaria con servicios que solamente se pueden prestar con eficiencia a una escala mayor a la de una actividad agropecuaria individual.

Adaptación del equipo de trabajo My.COOP Colombia. Bogotá, 2013.

Muchas cooperativas agropecuarias ofrecen un conjunto de servicios a sus asociados. 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 o multiactivas.

Aunque la cooperativa se enfoca en una de las funciones enumeradas, puede igualmente, realizar diversas tareas. Por ejemplo, una cooperativa de comercialización puede dedicarse principalmente al acopio de productos agropecuarios y a la negociación con los clientes. Pero también podría clasificar, tipificar, almacenar y empaquetar los productos de los asociados. Una

cooperativa de comercialización de productos perecederos también podría procesar el producto y transformarlos en un formato menos perecedero (por ejemplo, producir queso o mantequilla a partir de la leche recibida de los asociados). 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.

dividir en varias cooperativas especializadas (o con un único propósito). Serán los asociados quienes decidan el rango de actividades y funciones de las cooperativas.

Las cooperativas de servicios múltiples tienen la ventaja de que los agricultores pueden satisfacer ojalá todas sus necesidades empresariales y productivas 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, además de saber manejar la dispersión de los fondos de inversión en múltiples proyectos.

También resulta más difícil para los asociados de las cooperativas de servicios múltiples el seguimiento a la gestión y el control sobre los dirigentes.

Cooperativa de servicios múltiples

Es una cooperativa cuyos objetivos persiguen todas las necesidades de sus asociados. 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 (consultado el 15 de septiembre de 2013).

En Colombia este tipo de cooperativa multiactiva, se organiza por secciones y las operaciones de cada sección deben ser definidas, reglamentadas y contar con la asignación de recursos de capital y aprobados por asamblea.

Las cooperativas de suministro también pueden realizar diversas tareas. Se pueden limitar a la compra colectiva de insumos para luego distribuirlos entre sus asociados, pero igualmente pueden comenzar a producir ellas mismas los insumos.

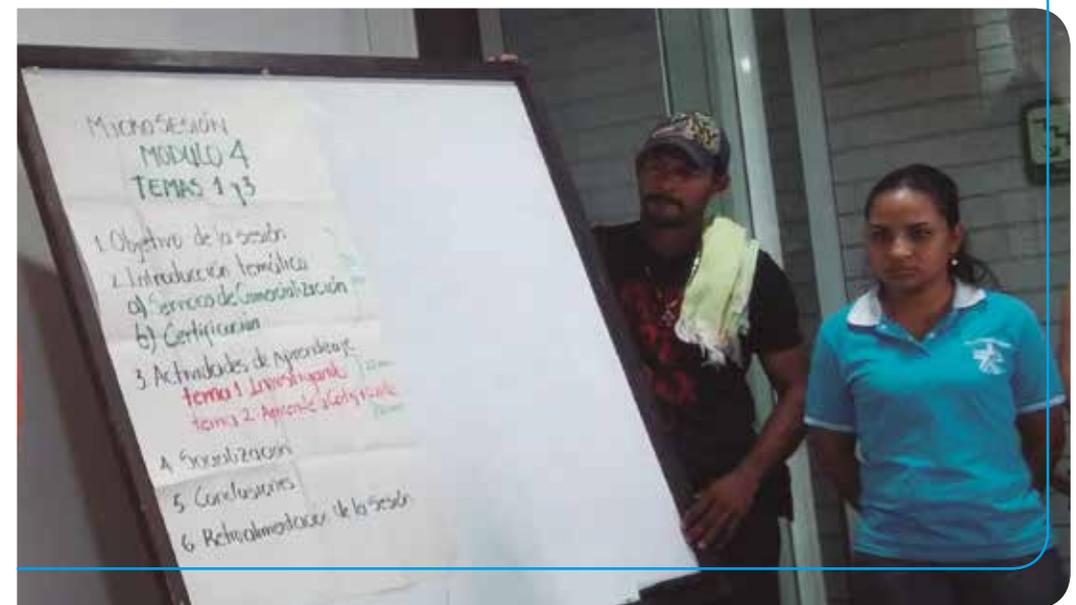
Que la cooperativa se dedique a proporcionar solamente un tipo de servicio o una amplia gama de ellos dependerá de la situación local.

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 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



Fotografía del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA



Caso 2.2

Enfoque integral hacia la satisfacción de los asociados

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 asociados 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 muchos aspectos y se exponga a varios riesgos generando una carga demasiado alta en términos financieros.

Para Agraria Cafetera 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 asociados y al mismo tiempo, la viabilidad de la propia cooperativa. Los productores del café tenían un gran desafío: convertirse en los precursores de un sistema alternativo que le diera a sus 1.200 pequeños productores la posibilidad de vivir del cultivo de café.

El enfoque de la cooperativa La Florida fue 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 cafés y formula proyectos productivos para incorporar a las esposas de los asociados en actividades que generen ingresos, tales como la crianza de cuyes y el procesamiento de vegetales, incluyendo nuevas líneas de producción como champiñones. Asimismo gracias a la organización de la Junta Nacional de Café ha negociado el seguro cafetalero, 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: CENTRAL DE ORGANIZACIONES PRODUCTORAS DE CAFÉ Y CACAO DEL PERÚ. Enfoque integral hacia la satisfacción de los asociados. En: Revista institucional CAFÉ & CACAO, N° 4 (2008).



Auto tarea 2.3

Haga una lista de los servicios que su cooperativa ofrece a los asociados.

Anote las ventajas y desventajas de cada servicio desde el punto de vista de la organización y el asociado.

Servicio	Ventajas	Desventajas	Ventajas	Desventajas
	Para los asociados		Para la empresa cooperativa	

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

Los mercados agrarios 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 agrarios 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 agrarios, 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 imple-

mentación de requerimientos estrictos de trazabilidad como respuesta a 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 agrarios que antes se comercializaban como 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 asociados ya que estas organizaciones pueden garantizar a sus clientes que los asociados producen de manera responsable. También pueden encerrar ciertos riesgos, porque los costos relacionados con la elaboración de “productos más responsables” pueden superar los beneficios o las nuevas exigencias pueden terminar obstaculizando el acceso a los mercados.

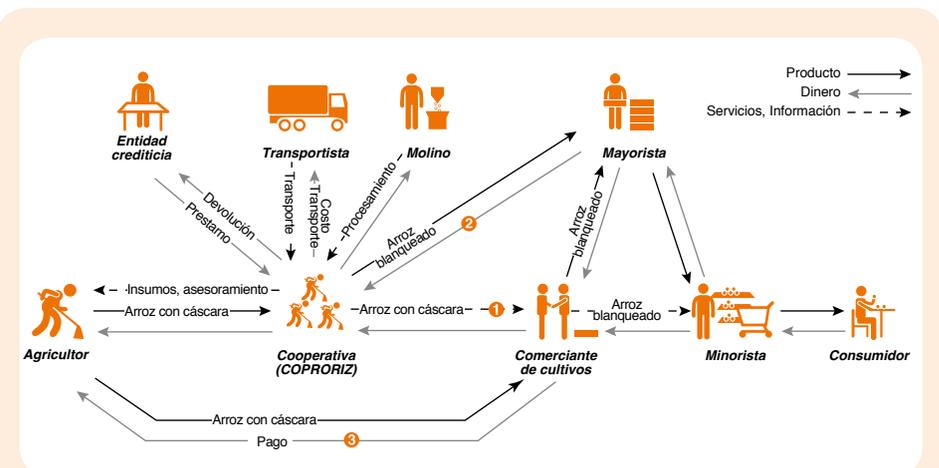
Estos sucesos en los mercados agrícolas han aumentado la interdependencia entre los diversos participantes en el mercado. Los participantes dentro de una cadena de valor se denominan actores.



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, en desarrollo de las distintas fases de producción, la producción en sí, el procesamiento y el manejo logístico hasta que llega al consumidor final. En cada uno de estos pasos se agrega valor al producto.

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.

Cuadro 2.1 Ejemplo de una cadena de valor del arroz



Adaptación del equipo de trabajo My.COOP Colombia. Bogotá, 2013.

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 asociados 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 asociados. La asamblea general de la cooperativa, compuesta por todos sus asociados, se reúne dos veces al año y elige al consejo de administración.

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 e INTERNATIONAL INSTITUTE OF RURAL RECONSTRUCTION. Value chain finance: Beyond microfinance for rural entrepreneur. Ámsterdam: KIT Publishers, 2010.

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

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 de este caso se asegura que los asociados 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 esperados por el consumidor final y cuida todo lo que se hace para garantizar la calidad ante el minorista, que sigue en la cadena de valor. Este alto nivel de “coordinación vertical” implica acuerdos contractuales detallados entre los distintos actores (productor, cooperativa, comerciante, minorista y consumidor final) 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 asociados sobre las exigencias del mercado y los requerimientos de calidad. Las cooperativas pueden obtener los certificados necesarios en nombre de sus asociados, cuando resulta demasiado dispendioso obtener un certificado para cada uno de los agricultores individuales.

Con frecuencia, las organizaciones de integración cooperativa apoyan a sus asociados (tanto las cooperativas primarias como las centrales de cooperativas) para obtener los certificados necesarios y desarrollar las aptitudes de negociación requeridas para estas nuevas condiciones de mercado.

El espíritu empresarial cooperativo en la agricultura⁹

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 agropecuarias 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 que requiere de la adquisición de capacidades de gestión particular.

Por ejemplo, muchas cooperativas en África han reestructurado sus actividades como respuesta a las cambiantes condiciones políticas y de mercado.¹⁰ 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.

⁹ Esta sección de trabajo está basada Collective Entrepreneurship and the producer-owned cooperative. Para ahondar puede remitirse a BIJMAN, J. y DOORNEWEERT, B. Collective entrepreneurship and the producer-owned cooperative. En: Journal of Cooperative Studies, Vol. 43, Nº 3 (2010). 5 – 16 p.

¹⁰ Indague más sobre este tema en WANYAMA, DEVELTERE y POLLET. Reinventing the wheel: African cooperatives in a liberalized economic environment, COOPAFRICA, OIT. Working Paper No. 1 OIT (en línea). Ginebra: 2009. Disponible en: http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/afrika/download/wp1_reinventingthewheel.pdf (consultado el 22 de septiembre de 2011).

MÓDULO 1

Aspectos básicos de las cooperativas agropecuarias

Ganaron la autonomía perdida y asumieron empoderando a sus asociados, pero ahora tienen otros retos.

Si bien el futuro del desarrollo cooperativo en un ambiente económico liberalizado parece ser bueno y brindar oportunidades, 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 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 aprender a usar o adquirir para sí las características convencionales de los empresarios, tales como estar al tanto de nuevas oportunidades, tener buen juicio en condiciones inciertas y atreverse a tomar riesgos; las cooperativas agropecuarias también necesitan revitalizar la capacidad de construir nuevas asociaciones y aprovechar estratégicamente las redes y relaciones con otras partes interesadas para negociar en mejores condiciones con dichas partes o para avanzar en la apropiación de los puntos de la cadena de valor, hacia atrás o adelante en el circuito, prestando los servicios a sus asociados y así lograr enfrentar con éxito los desafíos actuales.

Estas acciones entrañan decisiones estratégicas para las cuales es fundamental la alineación y coordinación de las instancias responsables de los diferentes procesos en la cooperativa. Este aspecto nos lleva a reflexionar sobre los temas de toma de decisiones y gobernabilidad en la cooperativa y su crucial importancia.



Fotografía de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias

TEMA 3

Gobernabilidad en las cooperativas

Introducción al tema

Una vez que han conformado una cooperativa, sus asociados delegan funciones en el consejo de administración para que dirijan y controlen las actividades de la empresa. Preguntas en torno de 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 que exigen a quienes administran, rendir 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 sus decisiones.

Este tema 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 asociados 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 asociados y el consejo de administración y la relación entre éste y el equipo gerencial.

Gobernabilidad de las cooperativas

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 asociados, quienes realmente tienen el derecho de decidir qué es lo que debe hacer la cooperativa, esto lo hacen a través de un consejo de administración que ellos mismos han elegido, es decir ellos representados en éste, por ello y en segundo lugar, las cooperativas aplican la delegación en su estructura de toma de decisiones. Si bien son los asociados constituidos en asamblea general quienes tienen los derechos finales para tomar las decisiones, ellos delegan estos derechos al consejo de administración, definiendo sus límites y forma.

A su vez, el consejo de administración puede delegar parte de sus derechos de toma de decisiones al gerente y su equipo gerencial, en lo relacionado con los asuntos empresariales.

Los aspectos clave de la gobernabilidad de una cooperativa están relacionados a la adjudicación o atribución del derecho de tomar decisiones entre los asociados, 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 del derecho a tomar decisiones. En una cooperativa, deben controlar al consejo de administración e indirectamente al gerente y su equipo gerencial.

La otra cara del control son los reportes: el consejo de administración necesita y debe 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 asociados sobre las decisiones y las acciones que el (o ella) toma con base a dichas decisiones.

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

- Las cooperativas son organizaciones principalmente económicas que trabajan para el beneficio de sus asociados, pero también son

organizaciones sociales que se preocupan por las comunidades en las que desarrollan su actividad.

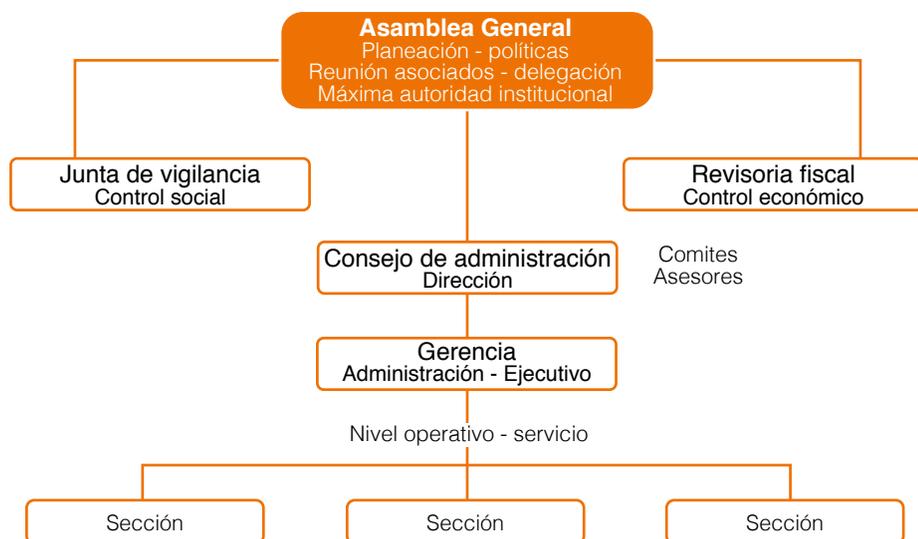
- Los asociados de las cooperativas tienen una relación doble con la cooperativa: son propietarios asociados al tiempo que son usuarios o consumidores, como mercado natural original, de los productos y servicios que brinda la cooperativa.
- Los miembros del consejo de administración son elegidos por los asociados, mientras que los gerentes y el personal son contratados.
- Algunas cooperativas son de servicios múltiples, es decir que proporcionan un conjunto de diferentes productos/servicios a sus asociados; debido a sus diversos intereses de los socios o los grupos de asociados. La diversidad de intereses que existe en este tipo de cooperativas, hace que su gobernabilidad resulte más compleja.

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

El modelo clásico de gobierno de las cooperativas implica que el conjunto de todos los asociados que constituyen la asamblea general sea convocado, generalmente una vez al año, para elegir al consejo de administración, comité o junta de vigilancia, comité de educación y comité electoral, asignar sus responsabilidades y darles atribuciones, entre varias otras decisiones. Los consejeros, como colectivo, nombran a los gerentes ejecutivos o bien asumen ellos mismos las tareas de gestión.

La mayoría de las cooperativas tienen una junta o comité de vigilancia y comités de educación y electoral. Los miembros de estos órganos de decisión y control (consejo de administración, junta de vigilancia y demás comités) son elegidos de entre los socios y realizan las tareas de dirección y control en nombre de la asamblea general. Pueden existir otras comisiones nombradas por la asamblea general y/o el consejo de administración. Ellas podrán ser consultivas o tomar decisiones según les hayan sido asignadas las atribuciones.

Figura 3.1 Principales órganos de gobierno de las cooperativas
(formato universalmente aceptado)



Adaptación del equipo de trabajo My.COOP Colombia. Bogotá, 2013.

Se sugiere ver el anexo 1 que ilustra el tipo de organización sobre la tendencia de la estructura administrativa en las cooperativas agropecuarias y la legislación vigente y observar las diversas prácticas en Colombia.

Consejo de administración

El conjunto de los asociados reunidos en la asamblea general constituye el actor más importante en una cooperativa. No solo son los usuarios principales de los servicios proporcionados por la cooperativa, sino que además en conjunto, son los propietarios de la empresa cooperativa.

Aun así, el órgano principal para el gobierno cotidiano de las cooperativas es el consejo de administración. El consejo de administración desarrolla la misión y la visión de la cooperativa, establece las estrategias, dirige a los gerentes de la organización, se comunica con los socios de negocios, proveedores y demás actores en la cadena de valor de la cooperativa e informa a los integrantes. Por consiguiente, la elección de los miembros

del consejo de administración de una cooperativa es uno de los asuntos más importantes para su gobernabilidad.



Fotografía del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

Al elegir los miembros del consejo de administración surgen diversas preguntas:

- ¿Qué tipo de personas queremos en el consejo de administración?
- ¿Entre los miembros elegidos para el consejo de administración están representados todos los asociados (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 asociados o también expertos que no sean asociados?
- ¿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 asociados, el personal, los gerentes y terceros?

Figura 3.2 Organización para la autogestión



Fuente: HUERTAS DE MORA, M.V. Material de cursos: Organización para la autogestión. Universidad Cooperativa de Colombia. Bogotá:2012 (consultado el 13 de septiembre de 2013)

Como en cualquier organización democrática, los miembros del consejo de administración son elegidos por un tiempo limitado, generalmente 3 o 4 años.

Los miembros pueden ser reelectos varias veces dependiendo de los estatutos de la cooperativa. No obstante, una buena política y práctica de gobernabilidad es que los miembros del consejo de administración deban dejar sus cargos luego de 3 períodos. Si bien la experiencia de los titulares del consejo de administración es un aspecto muy relevante, por varias razones es positivo cambiarlos periódicamente.

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 debe 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 10 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 es de 3 años, cada año debería renovarse sólo un tercio de sus integrantes.

En algunos países, las cooperativas invitan a expertos que no son socios (en temas como contabilidad, comercialización, etc.) a participar en el consejo de administración o en sus comisiones de apoyo técnico, 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?

¿Cuáles competencias resalta de ellos, a partir de las decisiones que considera acertadas?

¿Qué tipo de competencias y capacidades habría necesidad de reforzar en dichos miembros?

¿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.

A medida que aumenta el tamaño de las cooperativas, es frecuente que se nombre a un gerente profesional para dirigir la empresa. Estos gerentes, agencian las tareas por encargo del consejo de administración y reportan a este mismo con una periodicidad determinada. Sin embargo, las principales decisiones las continúa tomando el consejo de administración como responsable de más alto rango en la administración.

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

- A medida que la cooperativa crece, resulta cada vez más difícil que los directivos electos puedan tener tiempo disponible para gobernar la cooperativa, dirigir las operaciones diarias y al mismo tiempo atender sus propias actividades agropecuarias.
- Con frecuencia, los asociados de las cooperativas no tienen las aptitudes y capacidades de gestión necesarias como para dirigir la empresa con la eficacia debida.
- 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 en la toma de aquellas decisiones que entrañan complejidad de dominio, mientras que los gerentes profesionales, con autoridad delegada por su reconocido dominio de saber, frecuentemente logran dirigir la empresa con mayor eficacia.

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

La gerencia de una cooperativa, sea ejercida por un asociado o tercero contratado, es el eslabón más alto en la cadena de mando entre los directivos y el equipo de operación. En la mayoría de países, la legislación empresarial y por supuesto la cooperativa, incluye la figura de la representación legal de la empresa en cabeza del gerente, lo cual entraña un nivel muy alto de responsabilidades.

Las principales funciones del gerente son:

- Ejercer la representación administrativa y judicial de la cooperativa.
- Custodiar los bienes y activos de la entidad, por ello es el responsable directo del manejo de todos los recursos y su manejo.
- Organizar al grupo de trabajadores del equipo operativo y administrativo. Esta actividad le compete por ser el superior jerárquico en la estructura que adopta la cooperativa.
- Ejecutar los programas y planes definidos por el consejo de administración, labor de la que es el principal responsable.
- Nombrar a los trabajadores y demás colaboradores de la cooperativa y removerlos.
- Coordinar las actividades de los comités con el funcionamiento del consejo de administración.
- Asesorar a la asamblea general, al consejo de administración y a los comités y participar en las sesiones de ellos.
- Elaborar y revisar periódicamente la planificación estratégica y operativa de la cooperativa.

Las mujeres, inclusión de todos los grupos de asociados y gobernabilidad de las cooperativas¹¹

No se debe excluir a las mujeres del gobierno de las cooperativas, como tampoco a los jóvenes, ni hacer discriminación por grupos de asociados. En muchos países, las mujeres realizan una gran parte de las actividades agropecuarias, por ello, es prudente que estén representadas en todos los niveles de la dirección de la cooperativa y es recomendable que asuman su membresía participando activamente 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.



Auto tarea 3.2

De acuerdo a lo expuesto responda si en su cooperativa:

- ¿Se fomenta la membresía conjunta o doble (hombres y mujeres)?
- Si la membresía está basada en los núcleos familiares ¿las mujeres tienen derecho al voto?
- ¿Se reconoce o valora el papel de la mujer?
- ¿Las asociadas asisten a las reuniones de las comisiones, participan en las discusiones y ejercen su derecho al voto?
- ¿Las asociadas participan en la toma de decisiones?
- ¿Las mujeres participan en los asuntos económicos 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 están programadas en momentos adecuados para las mujeres y todos los grupos de asociados?, ¿hay instalaciones disponibles, por ejemplo, para el cuidado de los niños?
- ¿La información sobre las reuniones es de fácil acceso para las mujeres?
- ¿Se usan canales de comunicación adecuados?
- ¿Las asociadas participan en las elecciones y se postulan para ser electas como funcionarias sociales o laborales?

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 asociados y los directivos, donde pueden producirse conflictos de interés que surgen de las diferencias en sus objetivos individuales o grupales. En la literatura económica estos retos son llamados “problemas de agencia”.

Problemas de agencia

En una cooperativa delegan tareas y decisiones en el consejo de administración. El consejo de administración es, en este caso, agente de los asociados.

Los asociados esperan que las decisiones del consejo de administración se adopten en función de sus intereses, sin embargo puede darse que éste tenga sus propios anhelos, ya sea por influencia de consejeros con mayor fuerza electoral, un acuerdo del grupo dominante o por manejo indebido de la información privilegiada a la que tienen acceso en razón de su cargo y rol, entre varias otras razones. Si los asociados tienen la capacidad total de dar seguimiento y ejercer control a las decisiones del consejo de administración, entonces no hay problema.

¹¹ Esta apartado se basa en Gender issues in cooperatives- an ILO/ICA perspective. Para profundizar puede remitirse a ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL. Gender issues in cooperatives - an ILO/ICA perspective (en línea). 1995. Disponible en: <http://www.ica.coop/gender/ica-ilomanual/index.html> (consultado el 22 de septiembre de 2011).

En ese sentido, muchas veces en la realidad, los asociados no siempre cuentan con las competencias y recursos necesarios para monitorear el comportamiento del consejo de administración.

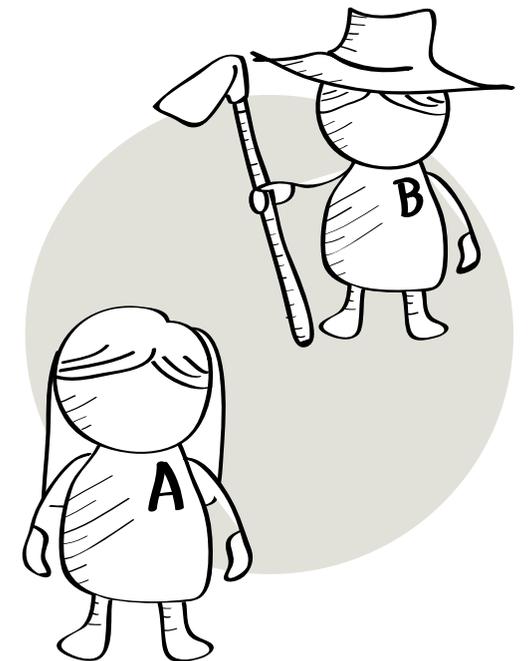
de estos problemas de agencia. La solución siempre ha sido elegir a los más íntegros y capaces, además de tener procesos claros de seguimiento y control.

Otro problema de agencia puede surgir entre el consejo de administración y el personal gerencial.

En general, los gerentes son profesionales contratados porque tienen muchos más conocimientos sobre operaciones muy específicas de la empresa y/o sobre las exigencias de los clientes. Ese perfil y condiciones los califica como líderes.

Cuando las cooperativas son lideradas por gerentes, con ausencia y falencias notorias del consejo de administración, 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 agencia tiene dos soluciones. La primera es alinear los intereses del principal con los del agente, por ejemplo, que la remuneración del agente dependa parcialmente del desempeño de la cooperativa. La segunda solución es incrementar la cantidad de información que recibe el principal sobre el comportamiento del agente. En otras palabras, la comunicación y transparencia son de gran importancia para que el principal ejerza sus funciones de control. En la práctica, ambas soluciones son generalmente aplicadas conjuntamente.



Problema de agencia

Un problema de agencia clásico se da entre un principal (persona A) que delega una tarea o decisión a un agente (persona B). El principal da un incentivo (por ejemplo un salario o un pago por única vez) al agente para ejecute la tarea. El problema es que el principal no tiene un control total sobre el agente y no cuenta con información completa sobre lo que el agente está haciendo. Como consecuencia, el agente puede eludir sus responsabilidades, lo que significa que puede realizar un esfuerzo menor o producir un resultado de menor calidad. El desempeño del agente no puede ser medido fácilmente por el principal, 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.

Los dos medios clásicos para evitar que el consejo de administración logre sus propios intereses son:

- Tener una comisión u órgano fiscal que lo controle y haga cumplir los parámetros y atribuciones que se les han otorgado junto con los límites definidos para ello.
- La elección con definición de tiempos máximos de período, límite al número de veces de reelección y sustitución periódica de los miembros del consejo. La asamblea general tiene también el poder de destituir al consejo de administración, si fuera necesario.

Este aspecto debe ser abordado con mucha reflexión y cuidado. Es igualmente nocivo el que en aras de evitar un problema de agencia, la cooperativa sufra tal renovación constante de los miembros de su consejo de administración o gerente que pierda la estabilidad y visión de los procesos y se haga inconsistente su administración. Es un grave problema la larga permanencia y conflicto de intereses, pero también lo es, exagerar en acciones de control bajo excusa de manejo y prevención

¿Cómo puede una cooperativa agropecuaria abordar los problemas de agencia en relación con el consejo de administración y gerente?

Hay distintas maneras de abordar los problemas de agencia. Veamos tres ejemplos:

- Vincular los beneficios del gerente a resultados medibles y específicos en el desempeño de la cooperativa para con sus asociados, tales como el precio que se les paga a estos 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 les queda muy difícil afrontar un quebranto en su confianza. 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 competencias y capacidades, por la vía de formar y educar a sus integrantes, pero además, mediante la contratación de expertos externos que asesoren al consejo.

El siguiente caso, referido a la inseminación artificial en una cooperativa láctea de Kenia, demuestra cómo el logro de un consenso entre los asociados 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 interés.



Caso 3.1

Desde la determinación de las necesidades hasta la ejecución de las acciones

Los asociados de las cooperativas necesitan buenos gerentes al igual que los gerentes necesitan a los asociados, aunque no siempre vean todo desde un mismo punto de vista. Algunas discrepancias pueden surgir debido al simple

hecho que los asociados están interesados en su propio bienestar, mientras que los gerentes deben asegurar el bienestar del colectivo como organización y la salud económica de la empresa cooperativa. Estos dos aspectos no siempre son compatibles.

Adicionalmente el gerente puede estar deseando mostrar su capacidad o lo que es peor, trabajando desde sus intereses particulares.

Por ejemplo, los asociados 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 asociados ven a los gerentes como burócratas alejados, que creen que siempre “saben qué es lo mejor” y los gerentes ven a los asociados como soñadores, cortos de visión y con expectativas poco realistas.

La resolución de este tipo de tensiones es esencial para asegurar que las necesidades de los asociados sean satisfechas adecuadamente. El ejemplo de la implementación de un programa de publicidad, para cuatro cooperativas agrícolas en la región San Martín brinda pistas sobre la gran importancia de involucrar tanto las perspectivas de los asociados como las de los gerentes, en el abordaje de los problemas y en el logro de una resolución exitosa.

Cada una de estas cooperativas agrícolas agrupa a centenares de pequeños campesinos que trabajan el café, el cacao o los palmitos de manera biológica. Unirse en cooperativas permite a los pequeños productores obtener mejores precios para sus productos, formarse continuamente y obtener acceso a diferentes servicios más fácilmente. Sus productos se cultivan de manera que obtengan la mejor calidad posible, mientras se respeta el medio ambiente y a los trabajadores. Pero la dura realidad del mercado internacional de materias primas no hace fácil la continuidad del trabajo de estas cooperativas.

Los gerentes consideraron que sería una ventaja importante darse a conocer ante compradores potenciales tanto nacionales como internacionales. Los gerentes lograron convencer a los directivos de las cooperativas y luego presentaron el caso a la asamblea de asociados. Los asociados entendían la necesidad de contar con mejor spots publicitarios que presentan el trabajo, la ética y los productos de las estructuras comprendidas en su programa de economía social.

“Artificial” era la mejor campaña y manera de proceder, por lo que apoyaron la idea con entusiasmo y se comprometieron a implementarla. Con el apoyo de la ONG Belga VOLENS en el 2.009 y 2.010 el argentino Marcelo Pérez, rodó y montó películas promocionales de las cooperativas.

Disponible en: <http://america.volensarchive.org/Nuestros-objetivos-mision.html?lang=e> (consultado el 11 de septiembre de 2013).

Otros desafíos de la gobernabilidad

Existen muchos otros desafíos que pueden afectar la gobernabilidad de la cooperativa, entre ellos, la falta de compromiso de los asociados, una baja representación de ciertos grupos de miembros en los órganos de gobierno, la carencia de capacidades y la falta de autonomía.

Compromiso

Puede darse que los asociados no estén dispuestos a asumir, tomar decisiones (bajo nivel de compromiso) o no estén debidamente capacitados (falta de competencias) para participar en el gobierno de la cooperativa, especialmente, para controlar al consejo de administración.

En estos casos el fortalecimiento de capacidades y desarrollo de competencias mediante la educación y la formación brinda soluciones. Más adelante 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 sería 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 hábiles 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 mujeres asociadas.

Otorgar la condición de asociados de la cooperativa a cada uno de los miembros de todo el grupo familiar en lugar de una sola persona e invertir en programas de formación para la concientización sobre los temas de género 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 asociados que se enfrenten a prácticas discriminatorias. Este riesgo es especialmente alto en las cooperativas multi objetivo. 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.

Aptitudes y 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), además de habilidades 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 que cuente con el perfil y nivel requerido.

Autonomía

Frecuentemente, las cooperativas agropecuarias 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 obstante, las cooperativas son y deben continuar siendo organizaciones autónomas basadas en sus asociados.

Esto implica que las organizaciones externas que brindan apoyo a las cooperativas no deben asumir su control y que los asociados 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.

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 asociados sino 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 asociados y restringir la cantidad de veces que pueden ser reelectos los miembros del consejo de administración.

El principio de la autonomía e independencia siempre ha sido de la esencia del cooperativismo mundial. Sin embargo, cuando se han forjado cooperativas como producto de un proyecto promocional del Estado o como complemento de la función estatal, ha resultado en fracasos estruendosos. Tal fue el caso de la Cooperativa de Municipalidades de Antioquia, Colombia (COOMUNICIPIOS), creada por los entes territoriales desde 1.939. Ésta tuvo gran incidencia territorial y fue factor de desarrollo local en muchos municipios. Por eso mismo fue apetecida por los políticos locales y la función de la cooperativa se confundió con los fortines políticos. La administración del proyecto cooperativo no pudo separarse de las diferencias políticas, ello llevó a su disolución en años recientes, perdiéndose así, un mecanismo de suma importancia de gestión para el desarrollo local y rural.



Auto tarea 3.3

- ¿Cuáles son los mayores desafíos de gobernabilidad en su cooperativa?
- ¿Cómo ve a su cooperativa en términos de liderazgo?
- ¿Cuántas mujeres cumplen funciones de dirección?
- En su experiencia, ¿cuáles son las ventajas de tener mujeres líderes en su cooperativa?

¿En qué consiste el compromiso de los asociados?

El simple hecho de tener buenas razones para conformar una cooperativa y/o asociarse a una, no significa que, automáticamente, los asociados 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 con la organización:

- Una fuerte creencia y aceptación de los objetivos y valores.
- Estar dispuestos a realizar esfuerzos adicionales.
- El deseo de permanecer.

Es menos probable que los socios comprometidos quieran aprovecharse negativamente de sus cooperativas.

Adicionalmente, los asociados 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 asociados 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

Definición de compromiso de los socios

La preferencia de los socios de continuar trabajando con la cooperativa, aun cuando el precio o el servicio que ésta ofrece sea temporalmente menos atractivo en comparación con el precio que brinda otra empresa. No obstante esta situación empresarial no debe ser una constante y prevérse haciendo las inversiones que la mejoren.

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 este alimento. Si la cooperativa no puede confiar plenamente en sus asociados, debe adoptar costosas medidas de control.

Los riesgos de la fluctuación o del nivel bajo de compromiso de los asociados, quedan demostrados en el caso referido a los productores de cerdos y un matadero cooperativo de los Países Bajos.

La participación y el compromiso se refuerzan entre sí. La participación no solo apoya el compromiso con la organización en general, sino que también aquel compromiso con las decisiones del consejo de administración que contribuye a que la implementación de esas decisiones sea más sencilla.

Mientras más comprometidos estén los asociados, 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. Con el compromiso de los asociados la cooperativa puede hacer pactos de volúmenes y permanencia en un mercado extendido, aspecto que sin ese compromiso la cooperativa queda en una posición muy débil e insegura, incluso así lo compense mediante compras a terceros para completar las cuotas.

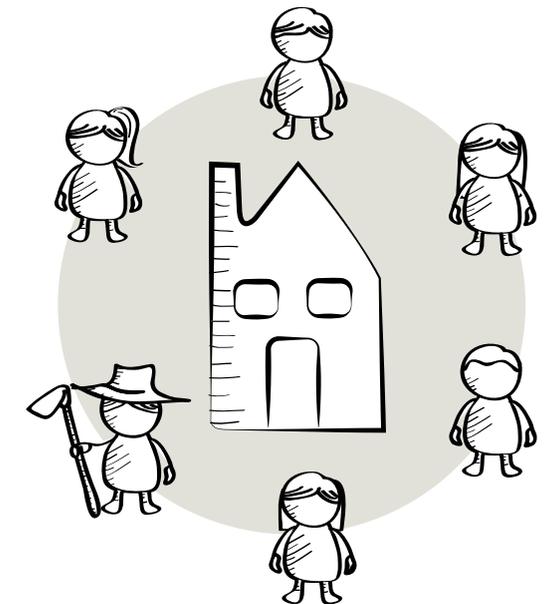
Las cooperativas son generalmente financiadas por sus asociados. Un compromiso débil resulta en una baja disponibilidad de los asociados a realizar aportes adicionales de capital o su negativa a entregar parte o todos sus productos a la organización.

Ser socio de una cooperativa requiere una inversión de tiempo y esfuerzo. Las cooperativas son organizaciones controladas por sus asociados, ellos deben participar en los órganos de gobierno, 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 asociados no están lo suficientemente comprometidos, es posible que no quieran invertir tiempo ni esfuerzo en participar en el gobierno de la cooperativa.

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

- Permite a una cooperativa preparar planes de trabajo y presupuestos realistas, incluyendo planes de inversión sólidos.
- Garantiza permanencia e inversiones a largo plazo.
- Admite que el consejo de administración realice inversiones eficientes. Si los asociados se retiran con facilidad puede provocar temor de no contar con suficiente capacidad para incurrir en ellas.



Debido a que los asociados que permanecen en la cooperativa son afectados negativamente por la salida de otros asociados (en la medida que la cooperativa ve reducida su capacidad operativa) existe tradicionalmente una fuerte presión social del conjunto de los asociados para que cada uno de ellos mantenga su compromiso con la organización.

Las cooperativas necesitan capital de trabajo y de inversión para que la empresa opere de manera eficiente y eficaz. Como lo indica el tercer principio cooperativo, los asociados 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 asociados o retenerlo en la cooperativa para aplicarlo a futuras inversiones.

Los asociados con un compromiso débil tienen una mayor propensión a apoyar las propuestas que les benefician individualmente, por ejemplo una de distribución del excedente, alternativa que deriva en que la cooperativa disponga de menos capital de trabajo para efectuar nuevas inversiones.

El compromiso de los miembros reduce los costos de las transacciones entre los asociados y la cooperativa y evita los comportamientos oportunistas.



Caso 3.2

El compromiso de los asociados garantiza la permanencia de la cooperativa y la calidad de los servicios

Cooagropecuaria es una antigua cooperativa con domicilio en el municipio de Entreríos (Antioquia, Colombia). Se formó inicialmente como una cooperativa producto del proyecto gubernamental de reforma agraria, pero ante el fracaso de esta iniciativa desde el apoyo gubernamental, se mantuvo gracias al compromiso de sus miembros como proyecto propio y emblemático del municipio.

Hoy atiende diferentes áreas de servicios a los productores agropecuarios, con infraestructura variada que comprende un almacén de insumos agrícolas, una bodega que acopia los productos de sus asociados y una oficina de asistencia técnica agropecuaria.

A pesar de las dificultades económicas que ha sufrido a través del tiempo, sus asociados tienen un alto compromiso y son excelentes usuarios de los servicios ofrecidos, que cruzan los tres principales elementos que requiere un agricultor: canal de comercialización, insumos a precios moderados y asistencia técnica. El financiamiento, que es el cuarto elemento requerido por el productor agrícola, es suministrado por su cooperativa hermana: Cooperativa de Ahorro y crédito de Entreríos.



Caso 3.3

El bajo compromiso puede conducir al fin de la cooperativa

En Perú 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, los comités de regantes, las federaciones campesinas, 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 1.969 con la reforma agraria. La Ley 17716 de la 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 brindó 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 1.978.

A partir de ese año, esas organizaciones mostraron síntomas de debilidad y empezaron contradictoriamente a parcelarse, es decir a repartirse la tierra entre los socios de la cooperativa, mientras que otras 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 en conflictos con sus miembros. Por eso es común el decir en la sierra peruana 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 asociados?

El compromiso de los asociados puede verse afectado por factores sociales, económicos y organizacionales.

Existen por lo menos dos factores económicos que afectan el compromiso:



Fotografía de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias

- La dependencia.
- El beneficio económico directo.

El grado de dependencia varía según la disponibilidad de opciones y 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 asociados 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. Igualmente la calidad en la cooperativa, elimina o disminuye la tentación de los asociados a hacer uso de otras alternativas de proveedor o comercializador.

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 asociados pueden considerar la opción de vender sus productos a operadores privados cuando estén necesitando dinero en efectivo rápidamente.



Auto tarea 3.4

¿La cooperativa ofrece un buen precio a los asociados por sus productos en comparación con otros compradores?

¿La cooperativa ofrece a los asociados insumos de buena calidad y a bajo precio en comparación con otros compradores?

El caso de la Cooperativa Naranjillo nos muestra cómo la oportunidad de pago y el precio competitivo fortalecen el compromiso de los socios con la cooperativa.



Caso 3.4

Creación de una cooperativa de ahorro y crédito CREDINARANJILLO

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 solo 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 Cafetera Naranjillo tenían este mismo problema. Es en ese sentido que los directivos y la gerencia crean un programa de crédito denominado CREDINARANJILLO, para atender las necesidades económicas inmediatas de los socios, sin embargo estos requerimientos por parte de los miembros distraía capital para las

actividades principales. Es así como en 2.004 se inició con el proyecto de crear la cooperativa de ahorro y crédito Naranjillo, la cual sirviera como brazo económico para los socios a fin de no distraer fondos de acopio, industrialización y ventas en actividades crediticias y también que sirviera para inculcar la cultura del ahorro.

Esta cooperativa inició operaciones en el 2.008 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 el 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 Cafetera (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 para 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 con Mauro Alva, coordinador del proyecto CIDERURAL.

Las cooperativas no deben confiar en que pueden mantener la vinculación con sus asociados solo 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 consideren dejar la cooperativa.

Un factor social importante que influye en el compromiso de los asociados son los patrones solidarios de la comunidad. Si el patrón es ser asociados de la cooperativa y ayudarse mutuamente, probablemente los asociados 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 asociados 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, seguro existirá un bajo compromiso de parte de los asociados.

El tercer conjunto de factores que afectan al compromiso son los organizacionales. Como se ha mencionado anteriormente, existe una relación mutua entre la participación y el compromiso. Generalmente, los asociados 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 solo porque se supone que deban participar en el gobierno de la cooperativa, sino también porque ser asociados 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 incómodos y menos comprometidos.

Un factor organizacional adicional que afecta el compromiso es la heterogeneidad de los asociados. Cuando la cooperativa tiene muchos tipos diferenciados de asociados, por ejemplo en términos de los productos que entregan o de sus ubicaciones geográficas, los asociados 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 asociados.

La introducción del principio de costos proporcionales puede contribuir también a la reducción de las desconfianzas sobre la existencia de tratamientos desiguales entre los asociados. El principio de equidad aplicado a costos proporcionales significa que aquellos asociados que le insumen a mayores costos a la cooperativa deben pagar cuotas sociales más altas. Naturalmente, se deben comparar las ventajas de la introducción de este principio frente a eventuales desventajas por debilitamiento de los principios de solidaridad e igualdad.



Auto tarea 3.5

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

MÓDULO 1

Aspectos básicos de las cooperativas agropecuarias



Fotografía de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias

TEMA 4

Gestión, formación de capital y finanzas

Introducción al tema

Esta sección se enfoca en los aspectos de gestión empresarial que son específicos de las empresas cooperativas agropecuarias. 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 el 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 o se verá abordando tal tema, por lo que no se verá aquí.

Este tema se concentrará en la mejor manera de ejecutar las funciones de gestión y abordará los asuntos financieros. Los asociados son la fuente principal de capital de las cooperativas agropecuarias, 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 cooperativa u otro tipo de empresa. Todos los gerentes tienen tres roles principales: interpersonal, informativo y 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 gerente por ser el funcionario ejecutivo de más alto nivel de la cooperativa le compete como responsabilidad inmediata ante el consejo de administración, las siguientes atribuciones básicas:

- Ejercer la representación administrativa y judicial de la cooperativa.
- Ejecutar los programas de conformidad con los planes aprobados por el consejo de administración.
- Nombrar a los trabajadores y colaboradores y removerlos de acuerdo a ley.
- Coordinar con los comités y asesorar a la asamblea general.

Tabla 4.1 Los tres roles del gerente

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

El rol interpersonal

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 vínculo entre la empresa y el consejo de administración (que a su vez está en representación de los socios). El gerente es responsable de rendir cuentas ante el consejo de administración y los asociados.

El rol informativo

Reúne y divulga información acerca de los procesos operativos de la empresa cooperativa, el desempeño de las personas y los departamentos, los acontecimientos externos y las exigencias de los mismos asociados y clientes. El gerente toma decisiones y realiza propuestas ante el consejo

de administración, con base en información cierta, 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. También puede desarrollar nuevos planes con base a su evaluación del entorno cambiante y las nuevas oportunidades de mercado. Por lo tanto, es una tarea primordial la realización de la planificación estratégica y operativa de la cooperativa, 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 agropecuarios. Por último, el gerente debe resolver los conflictos que surjan entre los empleados, los asociados y la cooperativa, todo ello en estrecha coordinación y colaboración con el consejo de administración, junta o consejo de vigilancia y demás comités nombrados por necesarios.

¿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 y técnicas para la gestión de los recursos humanos.

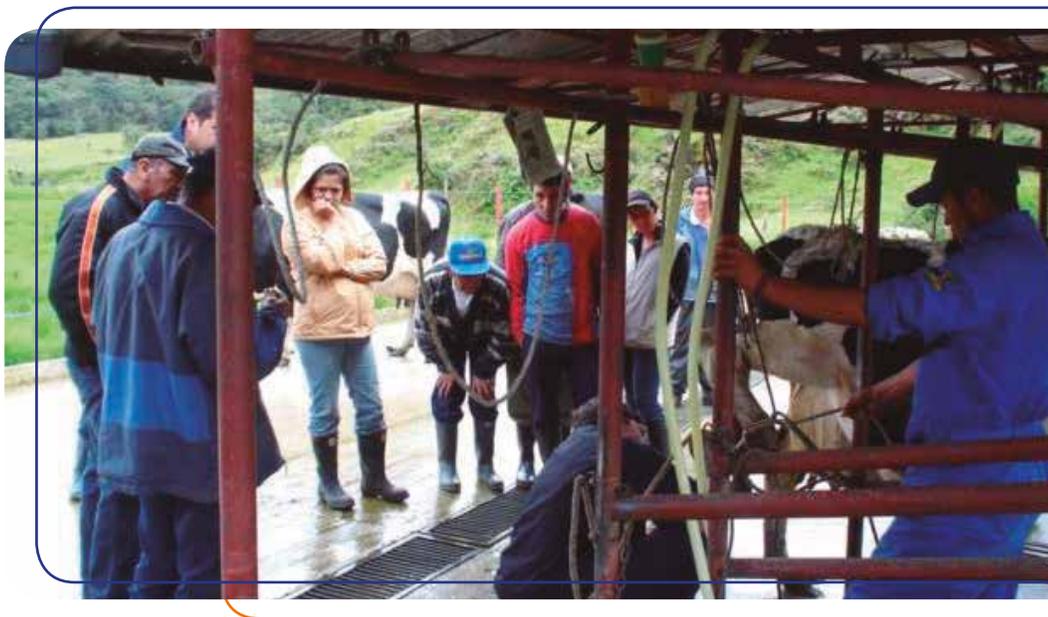
En segundo lugar, el gerente debe entender la estructura organizativa específica y la gobernabilidad de la cooperativa. Mientras los gerentes de otros tipos de empresas están en la cúspide de la pirámide organizativa y toman con libertad casi la mayoría de las decisiones estratégicas, aunque en ellas exista una junta directiva, ésta requiere informes en términos de rentabilidad y resultados, en cambio, 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 la que tienen los gerentes de empresas no cooperativas.

Esto implica que no todos los gerentes son 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 asociados. Para que los asociados 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 asociados.

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, trazabilidad, certificación, etc.

Si estas aptitudes no están presentes o disponibles, entonces los gerentes deben recibir la formación adecuada.



Fotografía Universidad Cooperativa de Colombia

Al contratar nuevos gerentes, se debe prestar gran atención a las aptitudes, el conocimiento y la experiencia de los candidatos en cuanto a la 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 1.999 la Cooperativa Agropecuaria Integral Noreste (COAINE) de origen boliviano, experimentó problemas con su personal de ventas, dado que éstos no informaban correctamente a los asociados sobre los precios de venta de los productos. Los precios eran en realidad mayores a los que les informaban a los asociados. 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 los 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 comercializaciones, instalando comisiones regionales de ventas que operan como facultes de vigilancia para el personal comercial de COAINE. A partir del 2.002, COAINE retomó sus actividades como exportadora de café.

Otra aptitud que resulta de gran importancia para los gerentes de cooperativas es la capacidad de gestión financiera. Los gerentes deben gestionar las finanzas de la cooperativa de manera transparente, no solo para informar al consejo de administración, sino también para explicar a todos los asociados lo que sucede con éstas en la cooperativa. Debido a que los asociados son formalmente y para todos los efectos 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, sus impactos, e informar al consejo de administración y los asociados.

Planeación estratégica

La planeación estratégica es un referente muy importante para ser abordada por el consejo de administración, esta debe guiar la acción del gerente y su equipo gerencial. Los aspectos estratégicos y el plan de acción son temas que ameritan ser tratados en el módulo Planificación estratégica, en el cual su temática esta aplicada y específica para las cooperativas agropecuarias.

Formación de capital y finanzas

Las cooperativas, al igual que todas las empresas, necesitan capital para invertir en nuevos proyectos y activos. Los fondos necesarios pueden provenir de distintas fuentes, como por ejemplo de los asociados, ingresos retenidos y financiamiento externo. El acceso al capital y al financiamiento puede resultar un gran desafío para las cooperativas agropecuarias.

Los proveedores de servicios financieros, tales como bancos, ven al sector agrario como demasiado riesgoso y generador de 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 agrario y en consecuencia, no tienen una forma de evaluar certeramente los riesgos involucrados.

Es común entre las cooperativas que los asociados aporten una cierta cantidad de capital para canalizar esos recursos en crédito a los asociados.

Como proveedores de capital de riesgo (o capital social) los asociados se convierten en los propietarios de la empresa cooperativa. Así entidades externas (el gobierno y las ONG) proporcionen subsidios u otros tipos de financiamiento adicionales, los asociados deben continuar siendo la principal fuente de financiamiento de la cooperativa.

Para ser asociados, 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 institucional (o fondo de reserva), creado mediante la retención de excedentes, representa una expresión del compromiso por parte de los asociados que de otra manera, esa porción del excedente hubiese sido dividida individualmente 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 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 cooperativos, de instituciones de microfinanzas, de organizaciones de apoyo cooperativo, de proveedores, de compradores o de otras fuentes.

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.

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, (consultado el 2 de septiembre de 2013).

Para obtener mayor información vea el módulo 4.

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 agropecuarias, el financiamiento se puede obtener parcialmente de organizaciones donantes, ya sea de manera directa o indirecta, como en el caso de la cadena de arroz que se ilustra con base en la experiencia en Ruanda, pero que es común para este sector y sus productores como lo podemos ver en Colombia.

Cuando las cooperativas tienen excedentes,¹² éstos pueden ser distribuidos de distintas maneras. Una parte se adjudica a los socios en proporción al volumen de sus transacciones comerciales con la cooperativa, a través de lo que se denominan pagos suplementarios,

compensaciones 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 u otras operaciones comerciales con la cooperativa.

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 un cálculo / reducción diferido del precio. Es por esto que, en este caso, en lugar de hablar de "beneficios" se debería hablar de "excedentes temporarios". Para profundizar vea HENRÝ, H. Guidelines for cooperative legislation, segunda edición. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, 2005. 47 p.

Una parte adicional puede quedar retenida en carácter de reservas de la cooperativa para asumir pérdidas u otras contingencias imprevistas.

La mayoría de las cooperativas no pagan remuneraciones (similares a dividendos sobre inversiones) a sus asociados por las partes sociales aportadas. Lo más común es que los asociados reciban un retorno calculado sobre sus aportes de capital, que generalmente es mínimo o corresponde al reconocimiento de una revalorización que compensa el deterioro de valor por inflación, 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 en su beneficio y para atender sus necesidades.

La política y quizás el método para 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 tales como aplicar el excedente a realizar un pago suplementario (que es lo que prefieren muchos asociados 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 asociados 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 asociados, 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.



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 productos a Katerera ACE donde reciben un comprobante que tiene un valor equivalente al 75% 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 los ahorros de sus asociados y 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: Con base en la 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 asociados?

Como ya se ha dicho, los asociados 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 asociados?

Las cooperativas deben proporcionar información transparente, tanto a sus asociados actuales como a los potenciales, para que éstos puedan tomar decisiones sobre si desean invertir o no en la cooperativa. Los asociados invertirán solo 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 asociados, más negocios e incrementar los niveles de compromiso de los asociados. 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, tenga el perfil de competencias, capacidades y conocimiento necesarios y que éste 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.



Fotografía Universidad Cooperativa de Colombia

En segundo lugar, la lealtad de los asociados 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 que innovan servicios), los asociados que por su actividad con la cooperativa se ganan el derecho, de acuerdo con el reglamento, 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, una vez entregados por la cooperativa a un asociado, se transfieren libremente entre los miembros, lo que les proporciona un valor de mercado. En consecuencia, los asociados 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 4.2) muestran ejemplos de formas innovadoras de abordar tanto las necesidades financieras de las cooperativas agrícolas como las de sus asociados.

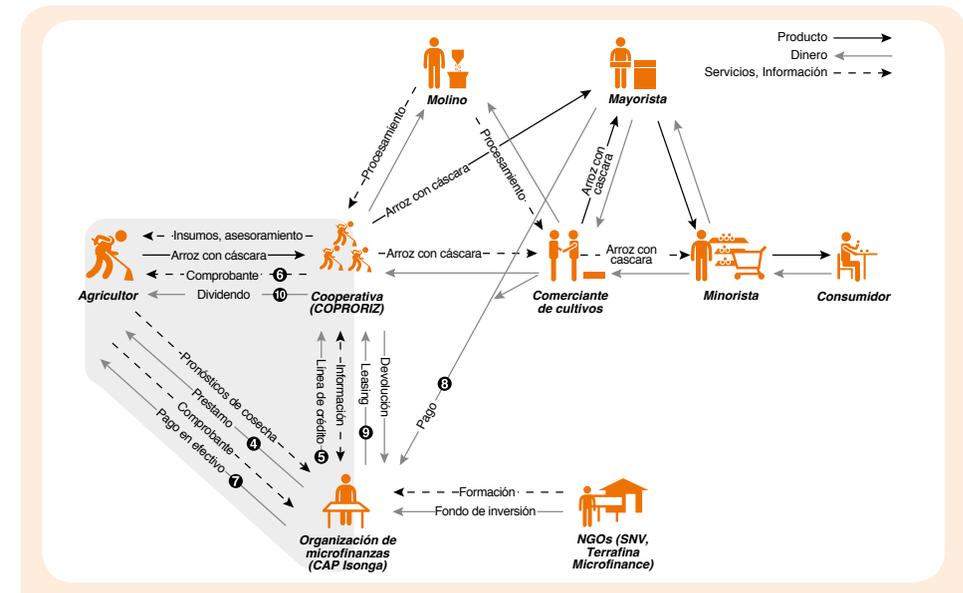
¿Cuáles son las necesidades financieras de su cooperativa y las de sus socios?

¿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 (también puede ver el Cuadro 2.1) para acceder al crédito de una organización de microfinanzas y las condiciones que hicieron que este negocio riesgoso fuera 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 ésta custodian el depósito y 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 2.008. La cooperativa retiene el 10% de sus beneficios como ahorros en reservas y fondos y distribuye el resto entre los socios como excedentes.

Fuente: THE ROYAL TROPICAL INSTITUTE e INTERNATIONAL INSTITUTE OF RURAL RECONSTRUCTION. Value chain finance: Beyond microfinance for rural entrepreneur. Ámsterdam: KIT Publishers, 2010.

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 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

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

¹³ Esta sección se basa en Operational guide for audit of cooperatives. Para profundizar vea CONFEDERACIÓN ALEMANA DE COOPERATIVAS, ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO y COOPAFRICA. Operational guide for audit on cooperatives (a publicarse).

¹⁴ Para profundizar remítase a M. BARNES (ed.): Financial Control, Engineering Management series. London: Thomas Telford, 1990. 24 p.

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 asociados 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 asociados 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 asociados necesitan una revisión sistemática y profunda de las cuentas y las operaciones.
- Los asociados de las cooperativas que depositan sus fondos en la cooperativa y los no asociados 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 asociados y a un uso inadecuado de los fondos de la cooperativa por parte de los miembros del consejo de administración y la gerencia.

- Puede ser aprovechada por la gerencia como una herramienta para mejorar el desempeño de la cooperativa.
- 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.¹⁵ 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

¹⁵ Para profundizar en el proceso de registro de una cooperativa y su respectiva legislación vea UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE ORGANIZACIONES SOLIDARIAS. Fases para la constitución de una cooperativa (en línea). Disponible en: http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/OrganizacionesSolidariasCoperativas_26-11-2013.pdf (consultado el 24 de septiembre de 2014).

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 (consultado el 12 de septiembre de 2013).

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. En Colombia se cuenta con la Guía Técnica GTC 192 del 2007 del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) que suministra orientación para establecer un modelo de gestión para la administración de la organización, la cual puede ser la base para implementar los procesos de control y auditorías internas.¹⁶

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.¹⁷ 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.

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 asociados y en consecuencia, un mayor compromiso de su parte. En resumen, las auditorías de las cooperativas sirven a los intereses de los asociados, los acreedores y la gerencia de la misma.

Los procesos de inspección, vigilancia y control de las cooperativas agropecuarias en Colombia están a cargo de la Superintendencia de

16 Para conocer la Guía Técnica GTC 192 del 2007 vea INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. E-Book - GTC 192 – Modelo de sistema de gestión para cooperativas (en línea). Disponible en: <http://tienda.icontec.org/index.php/gestion/gtc-192-modelo-de-sistema-de-gestion-para-cooperativas.html>(consultado el 24 de septiembre de 2014).

17 Ibid.

Economía Solidaria, que es la entidad encargada de supervisar la naturaleza jurídica y actividad de las empresas del sector cooperativo.

Análisis de la situación financiera

En el presente módulo sólo trataremos aspectos contables elementales y la profundidad de los mismos serán tratados en el módulo Gestión financiera para cooperativas agropecuarias.

Definición de contabilidad

La contabilidad ha sido definida como un sistema de información, de general aceptación en el mundo, que clasifica, registra, resume y presenta las transacciones financieras de las empresas, siempre y cuando éstas correspondan a ingresos y egresos de dinero o bienes representados en dinero, con el fin de establecer los resultados de un periodo determinado.

Funciones de la contabilidad

La función principal de la contabilidad consiste en la administración de un sistema de información basada en los registros codificados de las entradas y salidas de dinero o transacciones que representan dinero, a partir de la creación de unos documentos llamados libros auxiliares. Esto conlleva a realizar las siguientes tareas:

- Creación, clasificación y codificación de cuentas.
- Registro en un sistema de información (software).
- Resumen y presentación de las cuentas.
- Determinación de estados financieros.

El balance de situación

Es uno de los estados financieros de cinco que se consideran básicos.

Este documento o informe nos señala lo que la cooperativa “tiene”, lo que la cooperativa “debe” y por lo tanto “cuánto vale”, por ejemplo, si su finca y su vehículo valen \$200.000 y además tiene en el banco \$50.000, esto quiere decir que usted “tiene” \$250.000. Si de eso debe al banco \$135.000 y a un financista \$22.000, quiere decir que debe \$ 157.000.

Por lo tanto, ¿cuánto vale su activo? Sería la diferencia entre lo que usted tiene y lo que debe, es decir \$93.000. A esto último se le conoce con el nombre de patrimonio que se podría decir que es el balance de situación, contribuye a medir su realidad financiera o patrimonial en un momento dado. Se dice que es un momento dado, porque al día siguiente puede sacar dinero del banco, vender su finca y ganar algo, etc. Por lo tanto, el balance es una especie de fotografía en un preciso momento.

La ecuación patrimonial

Para sus procesos de producción, las cooperativas necesitan disponer de recursos de capital y de trabajo. La palabra “capital” posee diversos significados, pero en este texto y en general se refiere a aquellos recursos base que tiene y debe la empresa, con la permanencia necesaria, para la atención oportuna de sus operaciones y actividad empresarial.

La siguiente relación se conoce como la ecuación patrimonial:

Lo que se tiene = lo que se debe + lo que se vale como empresa

A partir de ella se puede establecer las siguientes igualdades:

1

Capital activo = deudas con terceros + compromisos con los socios

ACTIVO = PASIVO + PATRIMONIO

2

PATRIMONIO = ACTIVOS - PASIVOS

Las dos ecuaciones patrimoniales (1 y 2) son diferentes formas de decir lo mismo.

Dado el permanente equilibrio que debe existir entre el lado derecho y el lado izquierdo de esta igualdad, se les ha llamado balanza y más modernamente, balance. Entonces el balance resulta de clasificar los valores financieros de la cooperativa de acuerdo con alguna de las anteriores ecuaciones.

El activo

Siendo que el patrimonio es “lo que valemos” y surge de restarle “lo que debemos” a “lo que tenemos”. En esta acepción de “lo que tenemos” se hace referencia al capital activo o real, compuesto de bienes de producción, materiales e inmateriales. En resumen el activo es la sumatoria de todos los bienes en dinero o en especie, tangibles e intangibles, sobre los cuales tiene posesión y el dominio la cooperativa.

El pasivo

Por el contrario el pasivo constituye todas las obligaciones o deudas que la cooperativa tiene con proveedores internos (asociados y empleados) y externos (proveedores, prestamistas, personas o entidades).

El patrimonio

El patrimonio resulta de restarle a los activos el valor de los pasivos. Esto significa que el patrimonio es aquella parte de la cooperativa de la cual los asociados son realmente dueños.

El diagnóstico financiero

El balance de situación no tiene valor por sí mismo, sino se utiliza para comprender la situación financiera de la cooperativa y tomar las decisiones tendientes a orientar su administración.

La contabilidad ha creado algunos instrumentos sencillos, los cuales permiten identificar los problemas de la gestión administrativa.

La intención consiste en aprender a manejarlos para que se pueda diagnosticar el grado de salud financiera y de ser necesario buscar las soluciones del caso.

Entre las grandes responsabilidades de los directivos o directores de las cooperativas se pueden distinguir como prioritarias las de analizar su situación financiera, para contribuir a clasificar los problemas existentes y así ayudar a corregirlos.

Por lo tanto es importante comprender el proceso para preparar el balance, pues si lo único que se hace es construir un informe, lo único que se logra es una total pérdida de tiempo. La verdadera importancia radica en identificar los problemas y en buscarles las soluciones adecuadas.

En resumen cuando se realiza un diagnóstico financiero es necesario hacer la interpretación de los estados financieros. Esto se hace con, como mínimo, un análisis vertical, esto es la comparación porcentual de los componentes de cada uno de los elementos de la ecuación: Activo = Pasivo + Patrimonio y sus subcuentas. Además es importante complementar la información con un análisis horizontal, que nos permite igualmente, una comparación de situación entre dos o más momentos de la empresa, por indicación de sus crecimientos o decrecimientos en cada uno de estos elementos, por ejemplo de año a año o de los diferentes meses o trimestres. Asimismo aplicar razones financieras, que nos dicen la relación de diversos grupos de cuentas y activos frente a las cuentas de deudas o pasivos y de propiedad de la cooperativa o patrimonio.



Puntos clave de aprendizaje

En este módulo se han abordado temáticamente las características básicas de una cooperativa agropecuaria, tanto en términos de sus principales características organizativas como de sus principales funciones. La mayoría de las cooperativas cumplen varias funciones, dado que los asociados 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 agropecuaria.

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 eficaces a sus asociados.

Las cooperativas tienen el desafío de cumplir con las exigencias de todas sus partes interesadas. Si bien las cooperativas trabajan en beneficio de sus asociados, 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 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 asociados 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 de cada país donde operan. Las cooperativas aplican procesos democráticos para la toma de decisiones, por lo que todos los asociados tienen voz. Las decisiones se toman en el marco de una interacción delicada entre el conjunto de los asociados 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 asociados.



Lista de literatura

AGENCIA DE DESARROLLO RURAL DEL DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA DE LOS ESTADOS UNIDOS. *Cooperative Directors: asking necessary questions (en línea)*. Washington, DC: Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, 2005. Disponible en: <http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/cir62.pdf> (consultado el 22 de septiembre del 2011).

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL. *Gender issues in cooperatives - an ILO/ICA perspective (en línea)*. Turín: 1995. Disponible en: <http://www.ica.coop/gender/ica-ilomanual/index.html> (consultado el 22 de septiembre de 2011).

BARNES, M (ed.). *Financial control, Engineering Management series*. London: Thomas Telford Ltd, 1990.

BIJMAN, J. y DOORNEWEERT, B. *Collective entrepreneurship and the producer-owned cooperative*. En: *Journal of Cooperative Studies*, Vol. 43, Nº 3 (2010). 5 – 16 p.

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

CHADDAD, F. y COOK, M.L. *Understanding new cooperative models: An ownership-control rights typology*. En: *Rev.Agric.Econ*, Vol. 26, Nº 3 (2004) 348 - 360 p.

COOK, M. y PLUNKETT, B. *Collective entrepreneurship: An emerging phenomenon in producer- owned organizations*. En: *Journal of Agricultural and Applied Economics*, Vol. 38, Nº 2 (2006). 421 – 428 p.

HENRY, H. *Guidelines for cooperative legislation, segunda edición (en línea)*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, 2005. Disponible en: http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_094045/lang--en/index.htm (consultado el 22 de septiembre de 2011).

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. E-Book - GTC 192 – Modelo de sistema de gestión para cooperativas (en línea). Disponible en: <http://tienda.icontec.org/index.php/gestion/gtc-192-modelo-de-sistema-de-gestion-para-cooperativas.html>(consultado el 24 de septiembre de 2014).

MÜNKNER, H.H. y J. TXAPARTEGI ZENDOIA. *Annotiertes Genossenschaftsglossar, Annotated Cooperative Glossary - Glosario Cooperativo Anotado (en línea)*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, 2011. Disponible en: http://www.ilo.org/public/english/support/lib/resource/subject/coop/glossaire_munker_des.pdf (consultado el 22 de septiembre de 2011).

MURADIAN, R. y MANGNUS, E. *The challenge of entrepreneurship in agricultural cooperatives (en línea)*. 2009. Disponible en: [http://www.thebrokeronline.eu/Special-Reports/Special-report-The-power-of-valuechains/The-challenge-of-entrepreneurship-in-agricultural-cooperatives/\(language\)/eng-GB](http://www.thebrokeronline.eu/Special-Reports/Special-report-The-power-of-valuechains/The-challenge-of-entrepreneurship-in-agricultural-cooperatives/(language)/eng-GB) (consultado el 22 de septiembre de 2011).

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO y ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL. *Promoción de las recomendaciones para cooperativas*. Ginebra: 2002, R.193, 1995.

PORTER, P. y SCULLY, W. *Economic efficiency in cooperatives*. En: *Journal of Law and Economics*, Vol. 30, Nº 2 (1987), 489 - 512 p.

SAMMSHIU. *The Cooperative enterprise as a practical option for the formalization of informal economy (informal economy conference). Sistema Cooperativo para África de la OIT 2010 (en línea)*. Sudáfrica: 2010. Disponible en: http://www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/200/2.2.2_Cooperative_Practical_Option_Informal_Econ.pdf (consultado el 22 de septiembre de 2011).

THE ROYAL TROPICAL INSTITUTE e INTERNATIONAL INSTITUTE OF RURAL RECONSTRUCTION. *Value chain finance: Beyond microfinance for rural entrepreneur*. Ámsterdam: KIT Publishers, 2010.

UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE ORGANIZACIONES SOLIDARIAS. *Fases para la constitución de una cooperativa (en línea)*. Disponible en: <http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/OrganizacionesSolidariasCooperativas26-11-2013.pdf> (consultado el 24 de septiembre de 2014).

WANYAMA, DEVELTERE y POLLET. *Reinventing the wheel: African cooperatives in a liberalized economic environment, COOPAFRICA, OIT. Working Paper No. 1 OIT (en línea)*. Ginebra: 2009. Disponible en: http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/wp1_reinventingthewheel.pdf (consultado el 22 de septiembre de 2011).

Lectura adicional recomendada

AGENCIA DE ESTADOS UNIDOS PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL. *Enabling cooperative development: principles for legal reform". The cooperative law and regulation initiative (en línea)*. Washington D. C.: 2006. Disponible en: http://www.ocdc.coop/OCDC/documents/PUB_CL_one.pdf (consultado el 22 de septiembre de 2011).

ALFREDSON, K. *Putting on the right lenses, HIV and AIDS mainstreaming in development work, Swedish Cooperative Centre y Vi Agro Forestry (en línea)*. Nairobi: 2009. Disponible en: <http://www.sccportal.org/publications/Studies-and-evaluations/Putting-on-the-right-lenses.aspx> (consultado el 22 de septiembre de 2011).

CARVER, J. y OLIVER, C. *Corporate boards that create value: Governing company performance from the boardroom*. San Francisco, California: Jossey-Bass, 2002.

CENTRE FOR CORPORATE GOVERNANCE. *Final Guidelines on Corporate Governance in Cooperatives in Kenya, adopted by stakeholders at the Cooperative Forum*. Nairobi, Kenia: 2004

CENTRE FOR CORPORATE GOVERNANCE. *Final Guidelines on Corporate Governance in Cooperatives in Kenya, adopted by Stakeholders at the Cooperative Forum, julio de 2004 (en línea)*. Disponible en: www.ccg.or.ke/resources/COOPERATIVES.doc

CENTRE FOR CORPORATE GOVERNANCE. *Governance in cooperatives: Report of a stratified study of governance practices applied in cooperatives*. Nairobi, Kenia: 2003.

CHAMBO, S.A. *Agricultural cooperatives: role in food security and rural development, informe presentado durante la reunión del grupo de expertos en cooperativas del 28 al 30 de abril del 2009 (en línea)*. Nueva York: 2009. Disponible en: <http://www.un.org/esa/socdev/egms/docs/2009/cooperatives/Chambo.pdf> (consultado el 22 de septiembre de 2011).

CHUKWU, S.C. *Economics of cooperative business enterprise, Marbug Consult for Self Help Promotion*. Alemania: 1990.

COBIA, D.W. *Cooperatives in agriculture, Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs*. Nueva Jersey: Prentice Hall, 1989.

COLLEY, JOHN L. JR. [et al.]. *Corporate governance*. Nueva York: Tata McGraw-Hill, 2003.

CO-OPERATIVE UNION'S. *Corporate Governance Code of Best Practice*. Reino Unido: 1995.

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

DRUCKER, P.F. *Managing the non-profit organization*. Nueva York: Harper Collins, 1990.

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

GAROYAN, L. y MOHAN, P. *The Board of Directors*. University of California: 1976.

HUERTAS DE MORA, M.V., SERRANO URIBE, R. y otros. *Documentos de investigación, obras publicadas y textos de clase de pregrado y posgrado para cátedras de economía social, solidaria y cooperativa*. Bogotá: INDESCO, Universidad Cooperativa de Colombia, 2009, 2010, 2013.

KABUGA, C. Y BATARINYEBWA, P. *Cooperatives: Past present and future, Uganda Cooperative Alliance Ltd*. Kampala: 2009.

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

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA. *Agricultura Sostenible y Desarrollo Rural; policy brief 12 Farmers' organizations (en línea)*. Roma: 2007. Disponible en: <ftp://ftp.fao.org/SD/SDA/SDAR/sard/SARD-farmers-orgs%20-%20english.pdf> (consultado el 22 de septiembre del 2011).

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS. *Cooperatives in social development, reporte del Secretario General para la sesión número 74 de la Asamblea General de las Naciones Unidas (en línea)*. Nueva York: 2009. Disponible en: <http://www.copac.coop/publications/un/a64132e.pdf> (consultado el 22 de septiembre de 2011).

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO y COOPAFRICA. *Empowerment of people living with HIV/AIDS and commercially sexually exploited young women through poultry farming, fact sheet*. Ginebra: 2009.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO y COOPAFRICA. *Innovative cooperative training: A trainers Source Book*. Ginebra: 2009.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Basic economics of an agricultural cooperative, MATCOM Element No: 20-01*. Ginebra: 1984.

SOLDI, A. *Cooperative Governance, Documento presentado en the Euro Coop Future of Cooperative Government Conference, Bruselas, 2 de Junio (en línea)*. Bruselas: 2006. Disponible en: <http://www.eurocoop.org/events/en/seminargovernance06/gouvernanceit06.pdf> (consultado el 22 de septiembre de 2011).

STAATZ, J. *Farmers' incentives to take collective action via cooperatives: A transaction-cost approach. Cooperative theory: New approaches, USDA ACS Service Report 18*. Washington D.C.: JS Royer, 1987.

SULLIVAN Y JOHN D. *In search of good directors: A guide to building corporate governance in the 21st Century, The Centre for International Private Enterprise (en línea)*. Washington D. C.: Sullivan y John D, 2003. 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 (consultado el 22 de septiembre de 2011).

TOLEDO CÁCERES, E. H. *El desarrollo institucional del cooperativismo agropecuario en el departamento de Santander, Vol. 1*. Bucaramanga: Editorial Ltda. Proyecto cultural de sistemas y computadores S.A., 2012.

US OVERSEAS COOPERATIVE DEVELOPMENT COUNCIL . *Cooperatives: pathways to economic, democratic and social development in the global economy (en línea)*. Arlington, Virginia: 2007. Disponible en: <http://www.ocdc.coop/OCDC/CoopPathways-Report.pdf> (consultado el 22 de septiembre de 2011).



www.agriculture-my.coop