



MÓDULO 2

Prestación de servicios cooperativos





MÓDULO 2

Prestación de
servicios cooperativos.

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: 978-958-58882-2-7

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 la gestión de las cooperativas agropecuarias?.....	23
Módulo 2. Prestación de servicios cooperativos	29
Presentación.....	29
TEMA 1:	
¿Cuál es el entorno de las cooperativas agropecuarias?	35
Introducción al tema.....	37
Factores que afectan el desempeño.....	38
Megatendencias.....	44
Actores en el territorio.....	46
El análisis del entorno.....	48
TEMA 2.	
¿Cuáles son las necesidades de los asociados?	51
Introducción al tema.....	53
Evaluación de necesidades.....	53

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

TEMA 3.	
¿Cuáles son los servicios a brindar?.....	63
Introducción al tema.....	65
Servicios de apoyo.....	65
Servicios combinados.....	69
¿Qué servicios prestar?.....	72
¿Qué servicio responde a cada necesidad?.....	77
Análisis de costo - beneficio.....	79
La estrategia de la cooperativa ante una situación cambiante.....	82
TEMA 4.	
¿Quién prestará el servicio?.....	85
Introducción al tema.....	87
¿Cómo analizar el mercado de servicios?.....	88
Satisfacción de los asociados.....	98
Puntos clave de aprendizaje.....	101
Lista de literatura.....	103
Lectura adicional recomendada.....	104
Apéndice.....	105

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 y correspondientes 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 cubrimiento 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



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 Noreste
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 Oromía)
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 curies 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 Zelandia 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 2: Prestación de servicios cooperativos



Fotografía del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

Presentación

El presente módulo abarca el análisis y alistamiento de los servicios que una cooperativa puede brindar para cumplir con las necesidades de los asociados y satisfacer la demanda del mercado.

Para satisfacer adecuadamente las demandas del mercado en general, será necesario que los productores mejoren sus prácticas agrícolas y pecuarias. Los servicios pueden ser de ayuda para este propósito. Algunos

ejemplos de servicios son la provisión de insumos, la formación en materia de prácticas de producción, el transporte, etc.

La función más importante de una cooperativa es brindar servicios adecuados a sus asociados, por lo que ésta puede suministrar servicios para mejorar la eficiencia, la eficacia y la calidad de las actividades y los productos, tanto de sus asociados como de los agricultores no asociados y proveedores. La cooperativa puede hacerlo como colaboradora de cadena, sin comprar o ser propietaria del producto, por ejemplo, puede procesar o empacar el café del productor para que luego éste lo venda procesado a un comerciante. Muchas veces el productor paga una tarifa por el servicio de valor agregado.

Una cooperativa también puede brindar un servicio a sus asociados actuando como operador de la cadena. En este caso, compra los productos a sus asociados y les agrega valor antes de venderlos (igualmente es un servicio para los asociados), por ejemplo, una cooperativa puede comprar el café de sus asociados a un precio fijo y luego procesarlo antes de venderlo a mayoristas.

El gerente y el consejo de administración tienen que tomar decisiones importantes y estratégicas sobre los servicios brindados. Asimismo, deben decidir cuándo la cooperativa prestará el servicio en forma directa o subcontratándolo a un proveedor externo. La cooperativa podría también asumir el rol de referente o de intermediario y vincular a los productores con los proveedores de servicios, facilitando contactos o negociando precios para sus asociados.

Como en cualquier ejercicio empresarial, las decisiones estratégicas requieren de un conocimiento profundo del entorno de la cooperativa, por lo cual el uso de herramientas sencillas para el manejo de la información y definición de la estrategia es importante para los entes de decisión de la misma, estas acciones se refieren a la “planeación estratégica y análisis del entorno” (Tema introductorio).

Sin embargo, las cooperativas no pueden satisfacer todas las necesidades de sus asociados. Muchas veces, éstas se enfrentan a limitaciones presupuestales y de capacidad para poder brindar todos los servicios requeridos por sus afiliados, resulta más estratégico y eficiente especializarse en un único servicio o en algunos pocos, en lugar de proponer una atención a todas las necesidades.

La decisión sobre cuáles servicios se van a prestar requiere de la adopción de decisiones estratégicas, de orientación por parte de los asociados y del mercado. Para tomar decisiones acertadas e incluyentes, las cooperativas requieren de información apropiada sobre las necesidades de sus asociados y sobre los demás proveedores de servicios, existentes o potenciales.

El primer conjunto de consideraciones de este módulo incluye el análisis del entorno para comprenderlo e identificar aspectos de su dinámica que son importantes, pues éstos facilitan o dificultan avanzar con efectividad hacia el logro de los propósitos de quienes se asocian a un proyecto cooperativo (Tema 1).

Las decisiones del gobierno, la normativa que se refleja en las localidades donde actúa la cooperativa y que regula las prácticas del sector agropecuario y cooperativo; el comportamiento de la economía y su impacto en los mercados locales, nacionales e internacionales; la conducta de las personas con las que interactúa la cooperativa; el entorno de seguridad local; el desarrollo tecnológico y temas ambientales y climáticos, son aspectos que como directivos deben estar en permanente vigilancia pues afectan significativamente las decisiones y actividades de la práctica empresarial cooperativa.

Uno de los cambios más impactantes que se ha presentado en los últimos tiempos, tiene que ver con la comercialización: el mundo se conectó a través la tecnología, la legislación internacional y el transporte.

Anteriormente el mercado era un lugar donde se reunían quién vendía y compraba. Hoy el mercado se refiere más a los flujos de productos, información y dinero a través de los cuales se establecen relaciones de producción, logística y consumo que van más allá de las mismas fronteras de los territorios locales.

No estamos solos, no actuamos solos. En la cooperativa cada asociado tiene relación directa o indirecta con quienes se suman al acuerdo cooperativo. A su vez, la cooperativa está en territorios donde se relaciona con familias, comunidad, proveedores y clientes en forma directa o indirecta.

Reconocer el territorio donde está la cooperativa, quiénes actúan allí, qué consumen, cómo abastecen sus necesidades de consumo, de quiénes se proveen, qué se produce en el territorio, quién lo produce, hacia dónde

se dirige dicha producción, son análisis que permitirán reconocer los flujos de productos, información y dinero de los territorios donde actúa la cooperativa.

Como se indicó anteriormente, la función más importante de una cooperativa es brindar servicios adecuados a sus asociados. La identificación de necesidades de los asociados será campo de estudio del Tema 2, ya que éstas para los agricultores son múltiples y diversas.

En consecuencia, resulta necesario priorizar estas necesidades en función de la misión y la visión de la cooperativa. El siguiente paso es alinear las necesidades de los asociados con las perspectivas del mercado y asegurarse de

que los servicios elegidos estén ordenados con los propósitos de la cooperativa (Tema 2).

El siguiente conjunto de consideraciones puntualiza en ¿cuáles son los servicios a brindar? (Tema 3). Luego de seleccionar los servicios que los asociados desean recibir, se debe elegir un proveedor para éstos. ¿El mercado ofrece oportunidades suficientes a los productores para elegir un proveedor de servicios o será la cooperativa misma quien deba brindar el servicio?, si no es así, se pueden subcontratar los servicios a proveedores externos, lo cual es conocido mundialmente con el término outsourcing.

Una vez que los asociados reciben el servicio, la cooperativa debe evaluar el nivel de satisfacción: ¿el servicio cumplió con las expectativas de los asociados y

entregó el producto deseado?, ¿se suministró el servicio dentro de los plazos previstos y fue acorde con los estándares de calidad esperados?, ¿los asociados siguen necesitando del servicio? El Tema 4 concluye con el nivel de satisfacción de los asociados y la evaluación del suministro de los servicios.

El presente módulo sirve como una introducción a los módulos 3 y 4 que abarcan dos tipos de servicios: los de suministro de insumos y los de comercialización.



Contenidos

Este módulo contiene herramientas sobre la prestación de servicios cooperativos, resume las decisiones estratégicas que debe adoptar una cooperativa al evaluar las necesidades de sus asociados y concluye con la evaluación del nivel de satisfacción de los asociados.

El módulo está dividido en cuatro subsecciones con los siguientes temas:

Tema 1: ¿Cuál es el entorno de las cooperativas agropecuarias?

Tema 2: ¿Cuáles son las necesidades de los asociados?

Tema 3: ¿Cuáles son los servicios a brindar?

Tema 4: ¿Quién prestará el servicio?

Existen varias herramientas para evaluar el funcionamiento de una cooperativa. El Apéndice muestra como el análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) puede ayudar en la toma de decisiones sobre qué tipo de servicios está en mejores condiciones de prestar la cooperativa.



Objetivos de aprendizaje

Luego de estudiar este módulo, usted podrá:

- » Evaluar las necesidades de los asociados empleando herramientas adecuadas.
- » Priorizar las necesidades que puede resolver la cooperativa.
- » Identificar y seleccionar proveedores potenciales de servicios.
- » Tomar decisiones adecuadas sobre la organización de la cooperativa para la prestación de servicios.
- » Evaluar la satisfacción de los asociados después de la prestación de un servicio específico.

MÓDULO 2

Prestación de servicios cooperativos



Fotografía del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

TEMA 1

¿Cuál es el entorno de las cooperativas agropecuarias?

Introducción al tema

Tanto los seres humanos como las organizaciones que conforman, ni están solos, ni pueden vivir aislados de otras personas y organizaciones. Una cooperativa está formada internamente por personas que se relacionan entre sí de manera organizada y con un objetivo común, así mismo para poder subsistir se vincula externamente con otros individuos y entidades que, por ejemplo, le compran sus productos (clientes), le suministran materiales o servicios (proveedores), le facilitan los servicios públicos necesarios y brindan la infraestructura para su operación diaria (el estado), le generan leyes y/o reglamentos (la justicia) y le abren espacios para la relación de los asociados con la comunidad en general (sociedad). A estas personas que interactúan se les suele llamar “actores” y su objetivo es crear las condiciones para que la cooperativa pueda desarrollarse y cumplir con las expectativas de sus asociados.

La cooperativa es un actor más dentro del “macroentorno” que es el escenario donde cada cual actúa para satisfacer sus propias necesidades, éste es como la tierra donde se cultiva pues aporta los nutrientes y las condiciones necesarias para que la cooperativa germine, se desarrolle y crezca, pero también puede contener factores que limitan o incluso impiden la evolución.

Conocer cómo está compuesto el macroentorno, qué actores están presentes, qué hacen en él y cuáles de sus condiciones facilitan y limitan el crecimiento, es lo que llamamos el análisis del entorno, un estudio necesario para que los directivos de una cooperativa planifiquen cual será el papel que desean realizar en el presente y futuro y cómo deben actuar para contrarrestar aquellos factores limitantes y aprovechar las condiciones favorables.

Factores que afectan el desempeño

El escenario empresarial está compuesto por muchos factores y actores que se relacionan entre sí, por ejemplo aquellos que facilitan la venta o compra de los productos y la generación de buenos resultados económicos para la cooperativa.



Fotografía del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

Las cooperativas, por más que lo deseen, tienen poca capacidad para cambiar la mayoría de las condiciones externas y actuar sobre los factores que éstas crean.

Para clasificar y analizar de manera ordenada estos factores se puede acudir al análisis PESTAL, que es una herramienta que ayuda a examinar los componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, que afectan y se relacionan con la actividad de la cooperativa. Los directivos deben analizar qué factores afectan más el desempeño de la cooperativa para actuar aprovechando las oportunidades y controlando el riesgo de aquellos que representen una amenaza. Los factores que analiza la herramienta PESTAL son:

Políticos

El respaldo o favorabilidad de un gobierno nacional o local genera mayor confianza para invertir en el país o la región. Al no existir confianza, las personas migran a otras regiones incluso del mundo. Igual desplazamiento de población se da cuando la seguridad que provee un gobierno no es suficiente para proteger la población de actores que la amenazan.

El gobierno define políticas y planes de inversión para una región o sector, lo que genera oportunidades que pueden aprovechar las cooperativas. Si las políticas y los planes no son favorables, las cooperativas y sus socios estarán amenazados por lo que deberán actuar para minimizar el impacto negativo.

Para el caso colombiano, el gobierno hace tratados de libre comercio (TLC) que al tiempo de abrir mercados para la producción nacional aprovechan la posibilidad de ingresar productos que compiten con los de las cooperativas. En este escenario que se llama comúnmente “globalización de mercados” la producción de las cooperativas y sus asociados no solo compite con otros productores locales y nacionales, sino además con gran cantidad de países que incluso hasta hace poco no conocíamos. Esta apertura de mercados no solo posibilita a las cooperativas negociaciones con productores o proveedores locales, también la compra internacional a distribuidores que ofrezcan calidad y bajo precio.

Estar informados sobre lo que está haciendo el gobierno local y nacional, sus planes de desarrollo y sus decisiones, es cada vez más necesario para aprovechar oportunidades para las cooperativas y sus asociados. Acercarse a estos actores de gobierno para tener buenas relaciones e idealmente influir en ellos, es una función administrativa para el gerente y los consejeros.

Los factores que analiza PESTAL pueden ser amenazas u oportunidades, por lo que es importante que los directivos de las cooperativas los conozcan y permanentemente estén examinando su impacto para tomar decisiones estratégicas y oportunas.

Económicos

Debido a que los países cada vez están más relacionados unos con otros, la economía mundial está conectada. Lo que suceda en un país lejano como por ejemplo Chipre, afecta la economía en casi todo el planeta y sus consecuencias pueden sentirse en la localidad donde actúa la cooperativa.

Factores como la inflación, los índices de precio, la devaluación del peso, las tasas de interés, los impuestos, el crecimiento económico (producto interno bruto - PIB), la tasa de empleo, el tamaño y la distribución del gasto público y la concentración de la riqueza nacional, afectan el desempeño de la cooperativa pues sus precios, inversiones y créditos (si los tiene) se ven afectados (favorable o perjudicialmente).

Una etapa de crecimiento económico positivo crea las condiciones para que muchos negocios crezcan, pero si se presenta una crisis económica en el mundo, Colombia o localidad, el desempeño de la cooperativa se podría afectar negativamente. La economía genera condiciones de empleo que aumentan la capacidad de compra e inversión de las personas, lo contrario produce dificultad para encontrar compradores pues sus ingresos se ven reducidos.

Un gobierno con buenos recursos económicos invierte en carreteras, servicios públicos e impulsa a sectores económicos, comunidades y regiones.

El poder acceder desde la cooperativa a créditos o recursos económicos externos puede facilitar su sostenibilidad y crecimiento. Identificar qué factores económicos son los que más afectan el negocio de la cooperativa y la condición de sus asociados será otro tema a incluir en la estrategia de vigilancia externa.

Es importante estar al tanto de la economía mundial, nacional y local, esto le aportará información relevante para la toma de decisiones sobre cuando invertir, mantener una deuda moderada y aprovechar oportunidades y condiciones favorables en mercados ya sea para comprar o vender.

Sociales

El tercer aspecto del análisis PESTAL se concentra en las fuerzas y cambios que actúan sobre las personas y afectan sus intereses, comportamientos y opiniones.

Múltiples factores intervienen para generar características y cambios demográficos. La demografía comprende el crecimiento de la población, la composición de edades, los géneros, las etnias, la salud, la educación, la movilidad, las tendencias de empleo, los estilos de vida, los gustos, los patrones de consumo, la distribución del ingreso, la comunicación, las actitudes, los prejuicios y la relación entre personas y grupos.

¿Cuáles son las características de las comunidades donde la cooperativa actúa?

Para dar una respuesta correcta se debe recurrir a la investigación:

El comportamiento de los grupos poblacionales jóvenes ha sido afectado especialmente por los medios de comunicación y un mayor acceso a la educación, lo cual los ha orientado hacia el abandono de sus costumbres ancestrales y sus preferencias ocupacionales, lo que ha generado dificultades para el empleo en actividades agropecuarias en algunas poblaciones.

Temas como el desplazamiento de comunidades a causa de factores de inseguridad, alteran comportamientos y consumos. Si se logra mantener en la cooperativa condiciones atractivas para el empleo y la asociatividad, se estaría trabajando para que empleados y asociados permanezcan. Tener políticas y prácticas en la cooperativa frente a la no discriminación a nivel de género, raza, religión o condición, es alinearse a los principios y valores cooperativos.

Conocer la realidad de cada asociado y la comunidad donde la cooperativa actúa es parte del compromiso y foco en la orientación solidaria.

Reconocer que factores sociales son fuente de oportunidad o de amenaza es otra parte del análisis permanente a motivar desde las gerencias cooperativas y consejos de administración, para definir estrategias empresariales y sociales.

Tecnológicos

Este factor es cada vez más importante para las empresas de todos los sectores económicos. Sus beneficios van desde facilitar la comunicación, mejorar la calidad, reducir los tiempos, hasta hacer más eficiente la producción, el transporte y el almacenamiento.

Los cambios tecnológicos son veloces, lo cual dificulta la adopción de estos cambios al mismo ritmo debido a su costo y la disponibilidad de talento humano calificado.

Factores como la facilidad de acceso a la tecnología moderna, la capacidad de inversión, la posibilidad de incentivos para la modernización y la capacitación de empleados y asociados y los medios tecnológicos que demanda cada segmento de clientes, proveedores y asociados, implican analizar permanentemente para adecuar la cooperativa a la tecnología necesaria actual.

Ambientales

Los cambios climáticos y ambientales, el uso de plaguicidas y abonos químicos y las malas prácticas agrarias, debilitan las condiciones para el desarrollo de proyectos agropecuarios.

Las condiciones del terreno donde produce la cooperativa o sus asociados y las fuentes de agua presentes, deben vigilarse pues facilitan o dificultan los resultados productivos y económicos. De allí la importancia de reconocer su estado y cómo actuar para protegerlos.

La producción limpia es una orientación que es valorada cada vez más por los clientes, que en muchos casos, están dispuestos a pagar más a quienes le están contribuyendo a una mejor salud y alimentación.

Trabajar capacitando a los asociados sobre la importancia de la preservación del medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales es una línea estratégica a promover desde la cooperativa.

Legales

Como se describió en el módulo 1, cuando se establece una organización formal, el compromiso por el cumplimiento de la normativa vigente es necesario para asegurar que la cooperativa no se vea sometida a sanciones legales.

Son muchos los casos de empresas que se han visto obligadas a pagar indemnizaciones por no tener afiliados a sus empleados a la seguridad social o por no exigir que quienes prestan servicios como contratistas estén vinculados a una administradora de riesgos laborales.

Como las cooperativas se están sometiendo a las leyes y reglamentos que regulan la economía solidaria, los organismos de control del estado como la Superintendencia de Economía Solidaria (Supersolidaria) o la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) pueden hacer visitas de improviso para revisar que estén cumpliendo con las prácticas y responsabilidades vigentes.

Conocer por tanto la normativa y asegurarse de cumplirla es parte de la estrategia empresarial, además de determinar la práctica de valores éticos como la honestidad, la transparencia y la responsabilidad social.



Auto tarea 1.1

Identifique por medio del análisis PESTAL los diferentes factores externos que en su cooperativa y grupo de asociados se deben vigilar para asegurar el aprovechamiento de oportunidades y mitigar las amenazas.

Realice un listado de factores por cada agrupación (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales) y analice el impacto positivo o negativo de cada uno sobre su cooperativa.

Megatendencias

Son cambios que se cree ocurrirán en el futuro, por ejemplo, existe como megatendencia que en algunos años todas las personas estarán conectadas a través de internet porque hoy existe una gran cantidad de individuos y empresas que están conectados, los precios de equipos y conexiones son cada vez más económicos y se avanza a nivel de comunicación inalámbrica y satelital.



Fotografía del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

Megatendencias agrarias

Una megatendencia agraria es la biotecnología. Ya se conocen avances y desarrollos en cuanto a la manipulación genética de animales para la resistencia a enfermedades y plantas para mejorar la calidad de los granos, el control de plagas y la tolerancia a herbicidas. Ejemplos

de lo expuesto son la modificación a propiedades de alimentos a través de la fermentación láctea, la fermentación de biomasa y la generación de biocombustibles.

Con muchas críticas, las semillas mejoradas genéticamente se han extendido por el mundo, para el desarrollo de cultivos de alta productividad y calidad alimentaria a bajo costo.

La genética ha permitido el desarrollo de nuevos medicamentos de origen biológico y prolongación de la vida en animales, plantas y humanos; aunque persisten dudas, temores y frenos pues se cree que a través de la manipulación genética se podrán producir virus, plagas, pandemias o nuevas enfermedades que afecten a todos los seres vivos.

Existen pleitos legales sobre el uso de productos desarrollados por firmas internacionales que crean políticas para que se les deba pagar sobre cultivos y semillas que la planta produzca a futuro.

En cada factor PESTAL existen megatendencias importantes para analizar.

Otras megatendencias

El cuidado del medio ambiente y por tanto el desarrollo sostenible, el consumo responsable impulsado por un consumidor más consciente e informado y un trabajador más capacitado son megatendencias que vienen fortaleciéndose desde el pasado. Algunas de ellas se contraponen a los desarrollos de la biotecnología, ya que muchas comunidades prefieren el consumo de alimentos naturales no modificados genéticamente. Como una línea asociada a esta tendencia más sana, existen certificaciones de las que se hablará más adelante en My.Coop.

Las megatendencias son importantes pues se refieren a condiciones, características, productos y servicios que posiblemente sean lo común en el futuro, por eso las directivas de la cooperativa necesitan conocer que se está desarrollando en la ciencia y que tendencias se están presentando en las formas de gobierno, la economía, la legislación y el campo ambiental.

Es común hablar del calentamiento global como una consecuencia de las malas decisiones e inactividad ante la realidad y las condiciones climáticas que afectan la temperatura, los suelos, el agua y el aire. La importancia de analizar lo que posiblemente pueda ocurrir en el futuro es necesaria cuando se está construyendo el plan estratégico de la cooperativa. No se trata de predecir el futuro, se trata de estudiar que puede llegar a pasar para tomar decisiones y planear acciones que permitan construir un mejor mañana para los asociados, la comunidad y la cooperativa.



Auto tarea 1.2

Pensando en lo que puede llegar a pasar en el futuro, identifique megatendencias y responda:

- ¿Qué reto le crea cada una para su cooperativa?
- ¿Que deberá hacer el grupo directivo para aprovechar las positivas y contrarrestar la amenaza de las negativas?

Actores en el territorio

En el análisis del entorno igualmente es importante realizar un reconocimiento de los actores que participan, ya sea porque físicamente están asentados dentro de las fronteras o porque intervienen en el territorio al ser parte de los flujos de productos, servicios, informativos y/o económicos pues financian a actores del territorio a través de corresponsabilidades no bancarias, por ejemplo.

Uno de los actores del territorio es la cooperativa, esta se relaciona con otros actores como los clientes, los proveedores y los organismos del gobierno de la región y la nación. También se relaciona con el sistema educativo por dos razones, la primera porque allí se capacitan sus asociados, las familias de estos y en algunos casos, los miembros de sus equipos directivos; la segunda por la normativa, dado que un porcentaje de sus excedentes está destinado a este actor.



Fotografía del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

Los asociados se relacionan entre sí y estos, a su vez, pueden interactuar con otras organizaciones y empresas de diversos campos como el solidario.

La cooperativa y sus asociados pueden estar también asociados a bancos u otras cooperativas para ahorro y crédito, no obstante dependiendo del credo se pueden identificar relaciones con miembros de la iglesia local.

Este relacionamiento se puede dar por la presencia en el territorio, la compra o venta directa de la cooperativa a sus clientes y/o proveedores locales o la existencia de flujos de materiales, información o valor monetario entre diversos actores que pueden estar en la cercanía, periferia o distancias lejanas nacionales o internacionales.

El mundo actual es una red de flujos que crea relaciones y vínculos entre actores, independientemente del territorio. Es un sistema dinámico que cambia por la presencia de nuevos actores o el desplazamiento de muchos a nuevas

localidades donde reciben mayor estímulo. Hoy el lugar donde se producía paso a ser, en algunas situaciones por desgracia, lo menos importante y el vincularse a esta red de flujos se convirtió en una estrategia urgente y necesaria.

El análisis del entorno



Fotografía del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

Se hace necesaria la aplicación de una herramienta de análisis sencilla que permita generar información suficiente en un amplio espectro de condiciones, para que los gerentes y órganos de decisión de la cooperativa puedan avanzar de manera eficaz en la determinación de los servicios que ésta debe prestar, sobre todo en los relacionados con lo comercial y los mercados.

Análisis PESTAL

PESTAL es una herramienta de planeación estratégica que permite conocer y relacionar los diferentes aspectos del entorno de la cooperativa y que pueden afectar de manera positiva o negativa a la organización. Generalmente los factores a revisar son específicos de un país, región, ciudad o sector, por lo tanto para un análisis PESTAL se debe definir

previamente el nivel de detalle según el tamaño de la organización, sus propósitos y alcance, posteriormente esta información será útil para la aplicación de la herramienta FODA.

Los factores del análisis PESTAL suelen ser ajenos al control de la organización, por tanto, reciben en general la consideración de amenazas u oportunidades. Su nombre proviene de los elementos que la componen, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 1.1 Componentes del análisis PESTAL

POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL	TECNOLÓGICO	AMBIENTAL	LEGAL
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas fiscales. • Normativa sobre comercio internacional y restricciones. • Legislación sobre cumplimiento de contratos y protección de los consumidores. • Legislación en materia de empleo. • Organización y actitud de la administración • Estabilidad política. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento económico. • Tipos de interés. • Políticas monetarias. • Gasto público. • Políticas en materia de desempleo. • Tributación. • Tipos de cambio. • Etapa del ciclo empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución del ingreso. • Demografía. • Movilidad laboral y social. • Cambios en el estilo de vida. • Tendencias culturales. • Actitudes frente al trabajo, profesionalización y el ocio. • Nivel educativo. • Acceso a la salud, bienestar y seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gasto en investigación. • Prioridad otorgada a los avances, invenciones y desarrollo. • Innovación tecnológica y de procesos. • Tasa de transferencia tecnológica. • Ciclo de vida y velocidad de la obsolescencia tecnológica. • Uso y costos de la energía. • Internet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Normativa para la protección medio ambiental. • Relación de organizaciones similares con el medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes, normas y reglas que le dan marco a la creación y desarrollo de la organización en cuanto su composición y operación. • Regulación del objeto comercial y generación del capital económico y social.

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

MÓDULO 2

Prestación de servicios cooperativos

La ejecución de un análisis PESTAL es un proceso relativamente simple que puede efectuarse mediante talleres en los que se apliquen técnicas de intercambio, lluvia de ideas y discusión entre los asociados.



Auto tarea 1.3

Desarrolle una lluvia de ideas dando diez minutos de discusión a cada una de la variables del análisis PESTAL, una vez determinadas las mismas, por grupos estudie el impacto de éstas sobre la cooperativa, de acuerdo a la siguiente tabla:

ASPECTO PESTAL	VARIABLE	IMPACTO EN LA COOPERATIVA
Político	a.	
	b.	
	c.	
Económico	a.	
	b.	
	c.	
Social	a.	
	b.	
	c.	
Tecnológico	a.	
	b.	
	c.	
Ambiental	a.	
	b.	
	c.	
Legal	a.	
	b.	
	c.	



Fotografía del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

TEMA 2

¿Cuáles son las necesidades de los asociados?

Introducción al tema

Una cooperativa es una organización empresarial que brinda servicios a sus asociados, siendo esta su misión, la satisfacción de los asociados es muy importante para mantener su compromiso con la cooperativa.

¿Cuáles son los servicios que debe suministrar una cooperativa para satisfacer a sus asociados?

Los integrantes y administradores de las cooperativas necesitan tomar decisiones estratégicas en cuanto a cuáles servicios se brindarán. La organización debe responder a las necesidades de los asociados, pero al mismo tiempo debe atenerse a su estrategia y no perder de vista las orientaciones del mercado, por ejemplo, una cooperativa que procesa yuca no debe suministrar alimentos para aves, pues se apartaría de su objetivo de mejorar el margen que obtendrán los asociados por las ventas de yuca. Debe tenerse presente, además, que los productos de los asociados se venden en un determinado mercado. Brindar formación a los asociados para hacer chips de yuca no es rentable si el mercado para éstos ya se encuentra saturado.

El presente tema está enfocado en las necesidades de los asociados. Los gerentes requieren información sobre las diversas necesidades y existen varias maneras de recolectarla. En el tema anterior, abordamos algunos mecanismos para analizar el entorno de la cooperativa, el cual es la fuente fundamental de necesidades y oportunidades para los asociados en sus servicios. Es necesario, entonces, que iniciemos con un ejercicio aplicado de análisis del entorno y luego analicemos los pasos y caminos posibles para que los gerentes de las cooperativas puedan determinar acertadamente las necesidades y los posteriores servicios que las van a resolver total o parcialmente.

Evaluación de necesidades

Los asociados de una cooperativa no conforman un grupo homogéneo ya que cada asociado es único. Los medios de vida y las estrategias de sustento de éstos, son los que determinan sus necesidades de servicios. Los agricultores tienen varios recursos que los diferencian:



Fotografía del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

Humanos: Tienen diferentes niveles de aptitud, conocimientos y experiencia, por ejemplo, algunos productores han cursado enseñanza secundaria o han recibido formación sobre la producción de cultivos o su procesamiento; por otra parte, hay quienes nunca fueron a la escuela pero podrían estar muy preparados en áreas o en prácticas específicas como las técnicas de producción.

Financieros: Existen productores que tienen recursos financieros suficientes, mientras que otros no, hecho que influye decisivamente en su calidad de vida, incluyendo sus prácticas productivas y la relación con la organización. Sus situaciones determinan si pueden invertir en explotaciones agropecuarias, el pago de servicios, estrategias de ahorro propio o grupal, entre otros.

Físicos: No todos los productores tienen explotaciones agropecuarias del mismo tamaño. Algunos asociados tienen grandes parcelas de tierras cultivables, mientras que otros aún no cuentan con dominios de su propiedad y son arrendatarios. No obstante tienen diferentes herramientas, máquinas, medios de transporte, instalaciones y sistemas de suministro de agua.

Naturales: No todos los productores tienen el mismo acceso y manejo de los recursos naturales, por ejemplo, plantas o árboles para utilizar como forraje o levantar cercas vivas, cerramientos, áreas públicas de pastoreo, recursos hídricos, etc.

Los productores que trabajan suelos pobres en nutrientes necesitan servicios diferentes a los que tienen predios próximos a un río. Asimismo, los productores propensos a inundaciones, escasez de agua, erosión de suelos o calor extremo tienen también necesidades diferentes, como adecuación de tierras, sistemas de riego o drenaje.

Sociales: Todos los productores no son asociados de organizaciones, ni tienen vinculaciones con otras personas y organizaciones. Esto influye, por ejemplo, en su capacidad para movilizar mano de obra e involucrarse en la toma de decisiones.

Debido a que los productores tienen recursos diferentes, también necesitan servicios diferentes. Su capacidad para acceder a servicios es determinada por sus propios recursos y el contexto social, económico, tecnológico, ambiental y político previamente analizado. Los productores difieren en sus niveles de resistencia y adopción del riesgo, su disposición y capacidad para cambiar, su espíritu innovador y su interés de desarrollar nuevas destrezas. Además, los productores tienen estrategias diferentes para mejorar sus medios de vida e incrementar su base de recursos.

Otra distinción importante es la relacionada con los productores y las productoras. Muchas veces, los hombres y las mujeres tienen roles distintos en la producción agrícola y en la cadena de valor. Entre ellos existen diferencias en cuanto al control y poder sobre los recursos, los procesos y el uso de los servicios.



Auto tarea 2.1

¿Qué tan bien están caracterizados los agricultores de su cooperativa?

¿Se recolectan datos sobre los productores?

¿Cuáles son los datos de relevancia?

Todos estos detalles determinan las prácticas productivas, las opciones escogidas por los productores individuales, la manera en que producen y los servicios que necesitan. Los productores tienen diferente capacidad de pagar los servicios requeridos. Dada la heterogeneidad entre asociados, resulta pertinente plantear las siguientes preguntas durante una evaluación de necesidades:

¿Quién debería realizar la evaluación de necesidades?

El primer paso para evaluar las necesidades de servicios de apoyo de los asociados es decidir quién realizará dicho análisis. En la mayoría de los casos la misma cooperativa puede hacerlo, sin embargo, dependiendo del tamaño y del propósito de ésta, tal vez no tenga la capacidad de personal, logística o tiempo necesario para llevar al cabo la evaluación. En este caso, se puede subcontratar el servicio de evaluación de necesidades, lo cual tiene un costo. La cooperativa podría contratar a un consultor local o a otra persona u organización adecuada (empresa privada, organización no gubernamental, universidad, unión de cooperativas, etc.) para que ayude a realizar la evaluación de las necesidades.

¿Cuáles son los instrumentos disponibles que puede emplear una cooperativa para realizar la evaluación de necesidades?

Algunos gerentes de cooperativas interactúan frecuentemente con los asociados, por lo tanto, tienen una buena percepción acerca de

sus necesidades. Sin embargo, podría resultar necesario identificar las necesidades de una manera más formal.

Si se discuten las necesidades con un solo productor podría surgir una lista de necesidades que no necesariamente representa a los demás productores. No atender a las necesidades de los diversos productores no solo es ineficaz, sino que además, podría causar conflictos o retiros de la organización.

La evaluación de necesidades es un proceso que se hace mejor en forma conjunta con los asociados de la cooperativa: los propios productores son quienes mejor saben qué es lo que necesitan, pero un proceso participativo para la evaluación no siempre es fácil de ejecutar y podría requerir de herramientas y métodos especiales. En algunos casos, puede resultar útil consultar más de una fuente de información y combinar métodos diferentes (tanto cualitativos como cuantitativos). Una combinación de varias fuentes de información aumenta la validez, la confiabilidad y la relevancia de los datos recolectados. Esto puede ser especialmente útil en las cooperativas grandes con un grupo de asociados muy heterogéneos.

La Tabla 2.1 brinda una perspectiva general de dichas herramientas de evaluación, así como sus pros y contras. Aquí hablaremos de cuatro herramientas:

- La encuesta formal.
- Las entrevistas semiestructuradas.
- Las discusiones en grupos focales.
- La observación de los participantes y la observación y discusión durante reuniones formales e informales.

Cada herramienta tiene sus ventajas y desventajas. Parte de las decisiones sobre cuál (o qué combinación) de ellas se elige, tiene que ver con una ponderación de las mismas.

Tabla 2.1 Herramientas para la evaluación de necesidades: sus ventajas y desventajas

HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Encuesta formal	<p>Se realiza cuando existe la necesidad de obtener datos que se puedan analizar estadísticamente.</p> <p>Una encuesta formal utiliza los "cuestionarios estructurados" (listas de preguntas previamente diseñadas) que contienen varias preguntas cerradas que arrojan datos cuantificables. El tamaño de la muestra se define en función del objetivo y la necesidad de consistencia de los datos. Si los grupos son pequeños, estas encuestas resultan difíciles de aplicar. En el análisis estadístico, las diferencias interesantes entre las categorías de productores podrían desaparecer en la búsqueda del rigor estadístico necesario.</p> <p>Se caracteriza por poner más énfasis en la discusión que en la validez estadística del estudio, ya que arroja datos cualitativos. La falta de validez estadística podría conducir a la parcialidad.</p> <p>El investigador entrevista a cada uno de los productores utilizando un cuestionario semiestructurado o preferiblemente una lista de comprobación para guiar la discusión. Al limitar el número de preguntas previamente establecidas y maximizar las preguntas abiertas, los resultados de una entrevista informal pueden resultar sorprendentes.</p> <p>Un grupo focal es un ambiente interactivo, en el que normalmente, intervienen diez personas en promedio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Representativa de todos los asociados. • Objetiva. • Particularmente útil cuando hay un alto grado de heterogeneidad en las necesidades de los asociados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda mucho tiempo y es costosa. • Muy sensible al diseño (los resultados pueden ser subjetivos o parcializados si el diseño es incorrecto). • La muestra puede no ser la representativa o suficiente.
Entrevista semiestructurada	<p>Se caracteriza por poner más énfasis en la discusión que en la validez estadística del estudio, ya que arroja datos cualitativos. La falta de validez estadística podría conducir a la parcialidad.</p> <p>El investigador entrevista a cada uno de los productores utilizando un cuestionario semiestructurado o preferiblemente una lista de comprobación para guiar la discusión. Al limitar el número de preguntas previamente establecidas y maximizar las preguntas abiertas, los resultados de una entrevista informal pueden resultar sorprendentes.</p> <p>Un grupo focal es un ambiente interactivo, en el que normalmente, intervienen diez personas en promedio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Menos costoso que una encuesta formal. • Más capaz (que la encuesta formal) de abordar indicadores cualitativos. • Más capaz (que la encuesta formal) de incorporar las perspectivas de los debates y diálogos. • Muy apropiadas para obtener información cualitativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se recolecta la información de forma tan sistemática como en la encuesta formal. • Los resultados fácilmente pueden resultar parciales debido a problemas de muestreo o por la interpretación subjetiva del investigador. • Requiere de habilidades especiales para facilitar la discusión (es difícil guiar el debate del grupo para obtener los resultados esperados).
Discusión en grupos focales	<p>Un grupo focal es un ambiente interactivo, en el que normalmente, intervienen diez personas en promedio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Muy apropiadas para obtener información cualitativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere de habilidades especiales para facilitar la discusión (es difícil guiar el debate del grupo para obtener los resultados esperados).

HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Discusión en grupos focales	<p>Un grupo de discusión reúne a las principales partes interesadas en torno a temas claves, con el objetivo de debatir sobre experiencias, opiniones y actitudes relacionadas con dichos temas. Para su correcto funcionamiento, los grupos focales cuentan con un moderador y una persona encargada de registrar la temática desarrollada en la discusión (relator). El moderador es responsable de presentar las preguntas abiertas (muchas veces utilizando una guía preestablecida), moderar la conversación y presentar un resumen verbal de los puntos abordados.</p> <p>En particular, los grupos focales son útiles para mejorar la comprensión de la situación actual y encontrar en consenso con el grupo el camino a seguir.</p> <p>El moderador puede utilizar métodos y herramientas para visualizar la situación, por ejemplo: mapeos, visitas de campo, cronogramas, diagramas de flujo, etc.</p> <p>En las discusiones en grupo, ocasionalmente es de utilidad separar en subgrupos a mujeres y hombres. Si las mujeres se reúnen para hablar y la conversación está facilitada por una de ellas, tienden a hablar más que si hay hombres presentes.</p> <p>Al observar a los asociados mientras se trabaja con ellos y durante las reuniones, se puede recolectar información sobre sus necesidades. Esta herramienta brinda una perspectiva general, adecuada e informativa, sobre las ideas y las opiniones de los productores y sus necesidades en términos de apoyo a la producción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuadas para incorporar perspectivas emergentes del diálogo y el debate (intereses heterogéneos). 	<ul style="list-style-type: none"> • El procesamiento de información puede ser bastante difícil (los grupos generan más información de la que se necesita, razón por la que es necesario filtrar los datos). • La formación de los grupos puede no ser imparcial y debido a la dinámica de los mismos puede darse que algunos asociados no participen. • Se requiere organización y logística previa (reunir a los participantes, disponer de un espacio adecuado, etc.)
Observación de participantes	<p>Al observar a los asociados mientras se trabaja con ellos y durante las reuniones, se puede recolectar información sobre sus necesidades. Esta herramienta brinda una perspectiva general, adecuada e informativa, sobre las ideas y las opiniones de los productores y sus necesidades en términos de apoyo a la producción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generalmente no resulta muy costosa. • Es adecuada para recolectar información cualitativa y detallada de los procesos. • Produce información ajustada a la realidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados pueden no ser imparciales. • La priorización resulta difícil (no es fácil concluir que hay un interés generalizado para ciertas necesidades puntuales).



Auto tarea 2.2

¿Cuáles herramientas de priorización conoce o usa en su cooperativa? Remítase a la Tabla 2.1 para tener una referencia.

La elección de una o un conjunto de herramientas depende de múltiples factores: la diversidad de necesidades y opiniones, la cantidad de asociados y la clase de información que se requiere. Por ejemplo, si el grupo de asociados es muy heterogéneo, una encuesta formal generará resultados más representativos que una discusión en grupos focales. Una discusión en grupos focales puede ser muy eficaz para obtener información sobre las diversas opiniones de los asociados. Se recomienda una encuesta formal para las grandes cooperativas. Si se requiere información más detallada, la observación participante y las entrevistas profundas resultan de mayor utilidad.

La siguiente tabla le ayudará elegir las herramientas más adecuadas según el caso:

- XXX Muy adecuada
- XX Medianamente adecuada
- X Poco adecuada

Tabla 2.2 Cómo elegir la herramienta para una evaluación de necesidades

HERRAMIENTA	Composición asociados		Opinión de los asociados	
	Homogénea	Heterogénea	Desacuerdo	Acuerdo
Encuesta formal	XXX	X	XXX	X
Entrevista semiestructurada	XX	XX	XX	XX
Grupos focales	X	XXX	XXX	XXX
Observación de participantes	X	XXX	X	X

HERRAMIENTA	Tamaño grupo asociados		Información requerida	
	Pequeño	Grande	General	Detallada
Encuesta formal	X	XXX	XXX	X
Entrevista semiestructurada	XX	XX	XX	XX
Grupos focales	XXX	XX	XX	XX
Observación de participantes	XXX	X	X	XXX

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

¿Cuántos asociados cooperativos tienen que estar involucrados en una evaluación de necesidades?

Para analizar las necesidades de los asociados se requiere de la participación de un espectro amplio de las partes o grupos interesados, para así asegurar la generación de información adecuada (esto no significa que se requiera la participación de todos los asociados).

Para las cooperativas grandes puede que no sea posible incluir a todos los asociados u otras partes interesadas en el proceso de evaluación porque se tornaría demasiado costoso y consumiría mucho tiempo. En este caso, se tiene que tomar una muestra suficientemente grande para ser representativa de todos los asociados, pero que su tamaño no incurra en elevados costos operativos. Dicha muestra debe ir desde el 5% al 30% de los asociados de la cooperativa, dependiendo del número total de asociados. La muestra debe reflejar la diversidad de los asociados de la cooperativa al incluir mujeres, hombres, jóvenes, adultos mayores y grupos vitales, vulnerables o desfavorecidos, así como considerar factores como la situación social y económica, el nivel educativo y el tipo de ocupación.

MÓDULO 2

Prestación de servicios cooperativos



Fotografía del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

TEMA 3

¿Cuáles son los servicios a brindar?

Introducción al tema

Luego de conocer las necesidades de los asociados se deben definir los servicios a prestar, lo cual implica priorizar las exigencias identificadas considerando los límites del presupuesto, las estrategias de la cooperativa y la demanda actual del mercado. En este tema veremos los diversos servicios de apoyo y nos enfocaremos en las decisiones estratégicas que los gerentes tienen que adoptar en la prestación de servicios de las cooperativas.

Servicios de apoyo

Los servicios proporcionados por las cooperativas ayudan a los productores a mejorar la eficiencia, la calidad y sobretodo la cohesión entre los asociados, si su selección ha sido representativa. Sin embargo, mejorar la eficiencia y la calidad de la producción solo tiene sentido cuando realmente se vende la producción.



Fotografía del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

En todos aquellos servicios que se quieren prestar, la cooperativa debe tomar en cuenta siempre el mercado final de sus productos, por lo tanto es indispensable conocer sus requerimientos. Para satisfacer las demandas del mercado en términos de calidad, cantidades y plazos, los productores necesitan de los servicios de apoyo. Los servicios se pueden agrupar en cinco categorías:

Producción: Son aquellos que brindan apoyo a los productores para que produzcan de una forma más eficiente y mejoren la cantidad y la calidad de su producción. Esta categoría incluye los servicios de suministro de insumos (fertilizantes, pesticidas, semillas, forraje, etc.), investigación orientada a la producción, maquinaria, veterinaria y asesoramiento técnico sobre producción, cría de animales y condiciones laborales.

Comercialización: Corresponde a aquellos que apoyan a los productores para mejorar el acceso a los mercados. Abarcan la provisión de información de mercado, la facilidad en la negociación de contratos y la promoción de los productos, por ejemplo, el desarrollo de marcas, la organización o participación en ferias comerciales, la asesoría en estrategias de venta, la certificación, etc.

Gestión empresarial: Compete a los servicios que brindan las cooperativas a sus asociados para mejorar sus capacidades empresariales y de gestión, por ejemplo, el apoyo y la formación para el desarrollo del plan de negocios o de la contabilidad.

Financieros: Incluyen, por ejemplo, los instrumentos de ahorro y crédito, los seguros, los fondos de inversión, el apoyo en el acceso a subsidios y las garantías de venta.

Valor agregado: Son los que agregan valor al producto después de la cosecha pero antes de la venta. Estos servicios incluyen el almacenamiento, el transporte, el procesamiento, la selección y clasificación, el embalaje y el etiquetado.

La Tabla 3.1 expone algunos ejemplos de estos cinco tipos de servicios:

Tabla 3.1 Lista de tipos de servicios

Producción	Comercialización	Gestión empresarial	Financieros	Valor agregado
<ul style="list-style-type: none"> • Suministro de insumos (semillas, forraje, fertilizantes, pesticidas, etc.) • Uso de agroquímicos y otros insumos. • Formación en administración de explotaciones agropecuarias. • Inseminación artificial. • Educación en buenas prácticas agrícolas y conservación de suelos. • Instrucción en técnicas adecuadas posteriores a la cosecha. • Formación sobre prácticas seguras de trabajo. • Servicios veterinarios. • Servicios de pronóstico del tiempo. • Gestión del agua. • Muestreo y análisis de suelos. • Servicios de maquinaria. • Investigación y extensión orientada a la producción. • Disposición de centros de capacitación para productores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Información del mercado. • Negociación. • Certificación. • Ferias comerciales. • Vínculos con el mercado. • Desarrollo de marcas (branding). • Implementación de espacios de mercado. • Transporte. • Etiquetado. • Embalaje. • Selección y calificación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del plan de negocios. • Servicios de gestión empresarial. • Desarrollo del recurso humano. • Asesoramiento legal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de ahorro. • Sistemas de crédito. • Seguros (para los cultivos, locales, salud, etc.) • Arrendamiento (leasing). 	<ul style="list-style-type: none"> • Almacenamiento y depósito. • Instalaciones de procesamiento. • Formación en buenas prácticas de procesamiento.

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

El siguiente caso presenta un servicio concreto de planificación en la explotación agropecuaria. Saber qué criar, en dónde y cuándo vender el ganado hace que los productores sean más eficientes y eficaces, lo cual puede resultar en mayores ganancias.



Caso 3.1

El poder de las herramientas de planificación utilizadas por SOCODER en Chile

Evalutando las necesidades y las posibilidades de los asociados, la Sociedad Comercial y de Desarrollo Rural (SOCODER) ha sido pionera en la prestación de servicios de apoyo para la planificación de los pequeños agricultores de la provincia de Ñuble, en Chile.

A menudo las cooperativas están tan involucradas en la ejecución diaria de proyectos, el suministro de servicios y la atención de los problemas financieros de corto plazo, que no cuentan con tiempo suficiente para ayudar a los asociados a pensar en su futuro. Sin embargo, la planificación es clave para una producción exitosa. En esencia, la planificación involucra la evaluación de las necesidades y las posibilidades de los productores para generar expectativas realistas sobre lo que pueden ofrecer y lo que pueden recibir a cambio. Obviamente, acontecimientos como una sequía o la aparición de una plaga son difíciles de planificar, pero existen muchos otros aspectos de la producción que no son propensos a cambiar demasiado, como la extensión de las tierras cultivables, la cantidad de crías que nacen en cada parición o el monto de intereses a pagar por un préstamo, estas son cifras que se puede estimar razonablemente.

El apoyo para los productores en materia de planificación se traduce en ventas más seguras y rentabilidades más altas, en consecuencia, SOCODER desarrollo un conjunto de servicios de planificación para sus asociados. Dentro de estos servicios se encuentra un mapeo preciso de cada predio, el que junto a los análisis de suelos y de agua permiten que los asociados decidan cuáles son los cultivos más apropiados en cada momento y qué tipo de prácticas de rotación de cultivos deben aplicar. Los productores de corderos tienen un sistema para anotar las fechas de nacimiento y apareamiento, controlar el crecimiento de los animales y planificarlas fechas óptimas para la venta de los animales en el mercado.

El emprendimiento más reciente de SOCODER emplea el poder de la tecnología para implementar un sistema integral de apoyo a la planificación. La cooperativa y una universidad local (la Universidad de Concepción) acordaron desarrollar un proyecto conjunto para aprovechar el incremento de la conectividad a internet en el campo. Estas dos instituciones lanzaron "Agropyme Digital" un sistema basado en internet, destinado a apoyar a los pequeños y medianos productores. Aunque ofrece algunos de los servicios que tradicionalmente se

prestaban a los asociados (como el mapeo de los predios), Agropyme Digital es una herramienta mucho más sofisticada y amigable que permite a los productores almacenar y analizar los datos indispensables para la planificación. La información adecuada puede conducir a mejores decisiones y éstas pueden transformarse en mejoras en las condiciones de vida para los productores.

Fuente: Con base en la información brindada por el consultor de Agriterra Christian Gouet y los aportes escritos por el presidente de SOCODER y asociado de Agriterra, Juan Guido Vidal.



Auto tarea 3.1

El Caso 3.1 presenta a la planificación como un instrumento para mejorar la productividad de los productores.

¿De qué modo su cooperativa apoya el fortalecimiento de las capacidades de sus asociados? y ¿es sostenible esta alternativa de fortalecimiento de capacidades?

Servicios combinados

Es importante tener en cuenta que muchos servicios tienen éxito únicamente cuando se combinan con otros en un portafolio integral. La formación sobre buenas prácticas agrícolas solamente da resultado cuando los productores tienen acceso a los insumos adecuados (y viceversa) y la información sobre los precios en los mercados urbanos resulta interesante cuando los productores tienen acceso real a los mismos.

El caso de Coagronorte en Colombia (Caso 1.3 del módulo 1) demuestra que algunas necesidades están estrechamente relacionadas con otras y expone cómo administrar la prestación de servicios sin correr el riesgo de que una gama de servicios demasiado amplia implique una carga muy pesada para las finanzas de la cooperativa.



Fotografía del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

Un ejemplo de servicios combinados: el Sistema de Recibos de Almacén (WRS)

El Sistema de Recibos de Almacén (WRS por sus siglas en inglés) es una combinación interesante de los servicios de almacenamiento, financieros y provisión de insumos (éste último aplicable en algunos casos). Es común que las cooperativas gestionen un depósito para almacenar productos agrícolas e insumos no perecederos (se puede encontrar más información sobre el almacenamiento de insumos en el módulo 3).

El WRS es un acuerdo tripartito entre la cooperativa (que administra el depósito), el productor (el depositante) y una institución financiera (que otorga un préstamo). El productor lleva su producción al depósito para

su almacenamiento, razón por la que es el tenedor legal de un recibo de depósito. El recibo de depósito es la garantía sobre la que la institución financiera otorga un préstamo al tenedor del recibo (el productor). El préstamo puede ser utilizado para la compra de insumos para las próximas siembras aunque la cosecha no haya sido vendida aún. Las instituciones financieras que aceptan los recibos de depósito como garantía confían en el alto nivel de liquidez de los productos depositados.

Los riesgos para las instituciones financieras son relativamente bajos, pues con el recibo de depósito, éstas tienen derecho a presentar eventuales reclamos por falta de pago antes que otros acreedores. Los riesgos pueden reducirse aún más con una buena gestión del depósito y con controles realizados por un servicio de inspección.

El siguiente caso muestra cómo funciona un Sistema de Recibos de Almacén para los productores de café de Tanzania.



Caso 3.2 Un WRS para el café en Tanzania

En Tanzania los productores entregan el café a las cooperativas de base -Cooperativas Agrícolas de Comercialización (AMCO por su sigla en inglés) - o a las asociaciones de productores. El rol de las AMCO y de las demás organizaciones primarias de productores es fundamental, ya que hacen posible que los pequeños productores reúnan su producción y la comercialicen como grupo. Esto permite que los pequeños productores puedan cumplir con los mínimos requeridos por los depósitos (de 3 a 7 toneladas).

Las AMCO reciben la producción después de asegurarse que el café cumple con los estándares mínimos de calidad, entregan un recibo al productor que documenta el volumen entregado y le efectúa un “adelanto” al productor, que alcanza hasta un 70 por ciento del precio de mercado del café en pergamino (grano de café verde arábico).

Las AMCO financian los “adelantos” con préstamos bancarios otorgados con base a sus estados financieros, sus antecedentes y las garantías proporcionadas por sus dirigentes. Los asociados de las AMCO pueden aceptar adelantos menores para reducir los costos financieros y de ese modo, aumentar sus ganancias totales que, en gran medida, dependen del monto de dinero que reciben en la liquidación final. Cuando se llega al mínimo requerido, las Sociedades Cooperativas Rurales (RCS por

sus siglas en inglés) entregan el lote al operador designado para el almacenamiento. En el subsector del café, la mayoría de los operadores designados para el depósito de la producción son, a la vez, empresas de secado de café. En el pasado, muchas de ellas fueron propiedad de las uniones cooperativas, pero se convirtieron en entidades comerciales con autonomía financiera, que ofrecen servicios de procesamiento a cambio del pago de honorarios. Un ejemplo es la Tanzania Coffee Curing Company (TCCC), de la localidad de Moshi.

Los operadores del depósito almacenan y procesan el café en pergamino por orden de llegada, a menos que el depositante les indique postergar el procesamiento por razones específicas de comercialización. Los operadores tienden a enfocarse en los costos de procesamiento y no de almacenamiento (que normalmente son muy bajos). También aceptan depósitos de los comerciantes y las uniones de cooperativas que comercializan en nombre de grupos de las AMCO.

Luego de recibir el café pergamino, el operador del depósito emite los recibos de depósito, documentando el volumen y la calidad del café depositado por las AMCO. Las RCS con base al recibo del depósito, obtienen el financiamiento para el inventario, lo que les permite realizar más compras de café a sus asociados (y a veces a los no asociados dentro de su área de captación).

Los bancos involucrados en el financiamiento de recibos de depósito del café incluyen al Kilimanjaro Cooperative Bank, el National Microfinance Bank y un banco comercial, el CRDB Bank Plc.

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



Fotografía del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

¿Qué servicios prestar?

Los asociados siempre van a exigir múltiples servicios diferentes. Probablemente, la evaluación de necesidades producirá una extensa lista de servicios requeridos. Una cooperativa no puede responder a todas las demandas de sus asociados, por lo que debe priorizarlas. Existen varias razones para esto:

- Muchas cooperativas tienen una composición de asociados heterogénea. Para prevenir situaciones en las que algunos de ellos se sientan desfavorecidos, el proceso de elección de los servicios a prestar debería ser justo, transparente e incluyente. Es aconsejable pedirle a una persona externa que ayude en este proceso. En cualquier grupo de personas, hay relaciones privilegiadas y, por otro lado, es posible que algunos asociados tengan mayor capacidad de influir sobre la gerencia de la cooperativa que otros.

- El propósito final es que los asociados vendan su producción en el mercado. Una cooperativa debería atender únicamente aquellas necesidades que realmente apoyan al productor para lograr ese objetivo. Los servicios prestados deberían responder también a lo que demanda el mercado. No tiene sentido ofrecer productos de alta calidad, que se producen eficientemente, cuando no hay un mercado para ellos; por ejemplo, si los consumidores demandan simplemente granos envasados, la cooperativa debería evaluar la posibilidad de ofrecer servicios de envasado. Del mismo modo, los servicios vinculados a las fases iniciales del ciclo de producción (la producción, la post-cosecha, etc.) deberían contemplar especialmente las demandas finales del mercado; por ejemplo, no tendría sentido brindar formación a los agricultores para mejorar la productividad de yuca, si el mercado de este producto es inferior a la producción actual (excedentario).

- Adicionalmente, la elección de los servicios a prestar debería estar alineada con los objetivos de la cooperativa. Los servicios elegidos deberían aportar a la consolidación de la estrategia de la cooperativa. Una cooperativa de comercialización, no debería brindar servicios de análisis de suelos, a menos que se trate de un aspecto clave para mejorar las ventas. Si la cooperativa agrupa a productores de banano, no debería brindar servicios veterinarios.
- Algunas de las necesidades de servicios se relacionan con el contexto en el que actúa la cooperativa, por ejemplo, el acceso a la energía, la mejora de los caminos y rutas o los cambios en la legislación. Prestar servicios que respondan directamente a este tipo de necesidades, podría contribuir a la estrategia general de la cooperativa (la mejora de las rutas puede facilitar el acceso al mercado), pero no siempre es así. Por este motivo, una cooperativa puede decidir que lo mejor es gestionar frente al gobierno local o pedir la ayuda a la unión de cooperativas o la federación. En consecuencia, aun cuando las necesidades estén alineadas con la estrategia de la cooperativa, podrían presentarse casos en los que el gerente de la cooperativa solicite el servicio a un proveedor o se logre mediante alianzas o convenios estratégicos.



Auto tarea 3.2

- ¿La composición del grupo de asociados de su cooperativa es heterogénea?, ¿cómo se maneja ese rasgo?
- ¿Cómo asegura que se escuchen las voces de todos?

En el Cuadro 3.1 se enumeran los criterios que se pueden aplicar para priorizar las necesidades de los asociados. En ciertos casos, es importante para la cooperativa atender las necesidades de los grupos, aun cuando estos sean minoritarios, por ejemplo, no se deberían ignorar las necesidades de los jóvenes y las mujeres, con el pretexto de atender los deseos de la mayoría; una alternativa que puede aplicar el gerente es escuchar sus necesidades en forma separada del resto del grupo.

Cuadro 3.1 Los criterios para priorizar las necesidades de los asociados.

¿Qué porcentaje de los asociados comparte una necesidad en particular?

Una cooperativa debería satisfacer las necesidades de la mayoría de asociados antes que responder a las de una minoría. No obstante, hay que asegurar que los diversos grupos minoritarios de asociados también tengan apoyo y representatividad, evitando la discriminación y otros resultados no deseados.

¿Existen otros proveedores que puedan satisfacer la necesidad?

Si una necesidad específica (por ejemplo, los fertilizantes) puede ser satisfecha, fácilmente y a un precio competitivo, por otros proveedores locales, la cooperativa no debería asignarle un nivel alto de prioridad a la hora de definir los servicios a prestar.

¿Qué grado de importancia tiene la satisfacción de esta necesidad en relación al aumento de la productividad?

En principio, las necesidades relacionadas con los aumentos de productividad deberían tener una prioridad alta.

Al satisfacer esta necesidad, ¿cuánto aumentará la calidad de los productos?

Se debería dar prioridad a las necesidades relacionadas con la mejora de la calidad, porque su satisfacción permitirá un aumento en el valor de la producción de los asociados.

¿En qué medida la necesidad se relaciona con las carencias a nivel local?

Se debería dar prioridad a aquellas necesidades que no se pueden satisfacer por la escasez local de insumos o servicios, dado que la cooperativa puede lograr una gran diferencia para los productores al satisfacer estas necesidades.

¿Están relacionadas estas necesidades con el negocio central de la cooperativa?

La cooperativa debería priorizar aquellas necesidades que están relacionadas a su negocio central, por encima de otras necesidades que, si bien son importantes para la producción agropecuaria, están alejadas de su misión central o del desarrollo de la planeación y la estrategia de la cooperativa.

¿Están relacionadas estas necesidades con el negocio central de la cooperativa?

La cooperativa debería priorizar aquellas necesidades que están relacionadas a su negocio central, por encima de otras necesidades que, si bien son importantes para la producción agropecuaria, están alejadas de su misión central o del desarrollo de la planeación y la estrategia de la cooperativa.

¿La necesidad representa un “cuello de botella”?

Satisfacer la necesidad requerida ¿es un paso imprescindible para facilitar el desarrollo de procesos relevantes en materia de producción o de comercialización? Se deben priorizar las necesidades relacionadas con “cuellos de botella”.

Si bien es lógico que se sugieran criterios para priorizar los servicios, también se requieren decisiones sensatas del gerente. Una cooperativa depende de sus asociados, quienes solo se sentirán comprometidos cuando se puedan identificar con su cooperativa, en cuanto los asociados pierden este sentimiento de identidad, pierden también la confianza en los dirigentes. En consecuencia, al decidir qué servicios priorizar, el gerente debe tomar en cuenta la importancia del compromiso de los asociados pero, a la vez, tiene que asegurarse que la cooperativa este alineada con su estrategia y que responde a las demandas del mercado.

Pueden producirse situaciones en la que aparezcan conflictos entre los gerentes, los asociados y el consejo de administración. El caso del servicio de inseminación artificial en la Ngwataniro Dairy Farmers' Cooperative (Cooperativa de Productores Lácteos de Ngwataniro) de Kenia (ver Caso 3.1 del módulo 1,) muestra cómo manejaron este tipo de conflictos y la importancia de un proceso participativo que conduzca a un consenso.



Auto tarea 3.3

¿Qué grado de conocimiento tiene sobre las necesidades de los productores de su cooperativa? Priorice las necesidades de los asociados de su cooperativa mediante las preguntas del Cuadro 3.1

¿Qué servicio responde a cada necesidad?



Fotografía del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

A esta altura, el gerente ya cuenta con una lista priorizada de necesidades, elaborada de acuerdo a lo expresado por los asociados de la cooperativa. Sin embargo, hay muchas maneras de atender esas necesidades, por ejemplo, se puede cumplir con la necesidad de un aumento de la productividad a través del uso de mejores insumos y equipamiento, de cambios en el flujo de trabajo y de mejoras en las condiciones de trabajo.

Una vez priorizadas las necesidades, la gerencia de la cooperativa debe decidir la mejor estrategia para responder a cada una de ellas. ¿Qué servicio conduce al mejor resultado? Para contestar a esta pregunta se debe tener una idea muy clara de la necesidad dentro de su contexto:

¿por qué es tan baja la productividad?, ¿será por la escasa disponibilidad o la mala calidad de los insumos?, ¿será por las técnicas de producción?, ¿hay ciertos grupos de asociados (por ejemplo las mujeres y los jóvenes) más preocupados que otros sobre este problema?,..., hay ocasiones en las cuales responder las necesidades puede convertirse en un buen negocio.

El ejemplo de la Twatasha Multipurpose Cooperative Society (Sociedad Cooperativa Multipropósito de Twatasha) de Zambia, muestra que los servicios ambientales también pueden ser lucrativos.

Mejorar la salud y la seguridad en el trabajo

El siguiente caso expone la importancia de responder a las necesidades de salud y seguridad en el trabajo:



Caso 3.3

Cómo adaptarse a las oportunidades emergentes

En sus años iniciales, la Twatasha Multipurpose Cooperative Society (Sociedad Cooperativa Multipropósito de Twatasha) se dedicaba a actividades como la formación de los productores sobre el almacenamiento de cultivos y en establecer vínculos entre los productores y los compradores para obtener negocios justos.

Recientemente, la cooperativa se reconvirtió a la prestación de servicios en el área de los negocios ambientales, tales como el manejo y recolección de basura y la limpieza en general. Estas actividades comenzaron después que diversas enfermedades mortales, como el cólera y otras epidemias transmitidas por el agua, afectaran a los comerciantes, sobre todo en la época de lluvias. Los comerciantes sacan agua para beber y cocinar de pozos poco profundos que son las fuentes principales de contaminación. En principio, Twatasha suministraba los servicios de recolección de basura para contribuir al bienestar de la comunidad, pero pronto se transformó en un negocio lucrativo y viable, que ofrecía oportunidades de empleo.

Al final, un medio ambiente más limpio contribuye a una mejor salud y a mejores condiciones de trabajo y de vida en la comunidad.

Fuente: ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO y COOPAFRICA. Sanitation management of refuse and garbage collection in Zambia (en línea). 2009. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/twatasha.pdf> (consultado el 7 de octubre de 2011).

Análisis de costo - beneficio



Fotografía del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

La mayoría de las cooperativas tienen presupuestos limitados. Que sea directamente la cooperativa quien preste los servicios para responder a las necesidades de los asociados, no siempre resulta ser lo más beneficioso.

Un análisis de costo-beneficio ayuda a la gerencia de la cooperativa a obtener una idea más clara acerca de si la prestación de un servicio vale o no la pena, en términos de tiempos, recursos y energía. En consecuencia, un análisis de costo-beneficio es útil para establecer si se justifica o no la inversión en un servicio que responda a las necesidades de los asociados.

El análisis consta de dos pasos:

- Determinación de los costos.
- Cálculo de los beneficios.

El primer paso es identificar y cuantificar todos los costos en que se incurre por la inversión y operación en la prestación de un servicio. Se sugiere tomar las siguientes acciones:

1 Identificar y listar todos los costos monetarios requeridos para la implementación y ejecución del proyecto de prestación de servicios. Incluir los costos de puesta en marcha, las licencias, los materiales para la producción, los gastos de nómina, los procedimientos de aceptación de usuarios, los gastos de formación y los viáticos, tiempo empleado en la negociación con el proveedor, los costos de compra de dichos elementos, los costos de almacenamiento y transporte, entre otros.

2 Enumerar todos los costos no monetarios en los que, probablemente, se incurrirá. Estos incluyen el tiempo invertido, la producción perdida, los procesos imperfectos y otros riesgos potenciales; estimar y asignar valores monetarios a este tipo de costos.

3 Sumar los costos monetarios y no monetarios.

El siguiente paso es identificar y cuantificar todos los beneficios esperados como resultado de la provisión del servicio, tales como: mayores ingresos para los productores, tiempos de producción reducidos, menores pérdidas post-cosecha, mejora de la calidad del producto a través del envasado y mejores condiciones de trabajo para los asociados cooperativos o el personal.

Se sugiere tomar las siguientes acciones:

4 Calcular los beneficios monetarios esperados por la prestación del servicio. Básicamente las ganancias directas por la venta de productos y/o servicios, pero también la reducción de los costos de producción a través de la mejora de los procesos y los aumentos de eficiencia.

5 Enumerar todos los beneficios no monetarios que se podrían percibir. Reducción de los tiempos de producción, aumento de la base de clientes, mejoras en la seguridad y la salud en el lugar de trabajo, progreso en los niveles de satisfacción de los clientes, conservación de los recursos naturales y mejoría de la reputación de la empresa; en lo posible, intentar asignar valores monetarios a estos beneficios.

6 Sumar el valor de los beneficios esperados no monetarios.

Como paso final, la cooperativa deberá comparar el valor de los costos y los beneficios del servicio para determinar si la inversión propuesta vale la pena. Si los costos totales son mucho mayores que los beneficios totales, se puede concluir que el proyecto de la prestación del servicio no es una inversión atractiva para aplicar los tiempos y recursos de la cooperativa. Sin embargo, si los costos y los beneficios son equivalentes, la cooperativa debería considerar la cantidad de asociados que se verían beneficiados con el servicio.

La realización de un análisis de costo-beneficio es una forma valiosa para evaluar los aspectos positivos y en contra, implementar y prestar un determinado servicio y determinar con precisión si una oportunidad vale o no la pena, en términos del tiempo, los recursos y la energía.

La estrategia de la cooperativa ante una situación cambiante

La cooperativa debe evaluar las necesidades de sus asociados, escogiendo aquellas que están alineadas con la estrategia de la organización, también realizar un seguimiento de las demandas del mercado, los beneficios y los costos involucrados. Eso es exactamente lo que se trata de incluir en la evaluación de necesidades, la selección de servicios en la estrategia de la cooperativa y las demandas del mercado.

En todas sus actividades la cooperativa debería apegarse estrechamente a sus estrategias, lo que requiere de ciertas capacidades.

Uno de los talentos requeridos en el gerente de una cooperativa es la capacidad de alejarse de la rutina diaria. La administración de la cooperativa es una tarea exigente que incluye actividades como la administración, la supervisión del personal, el relacionamiento con asociados de negocios externos a la organización, la solución de problemas y la resolución de conflictos.



Fotografía del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

Es muy fácil perderse en los asuntos del día a día, sin embargo, la cooperativa se crea para servir a los asociados en el largo plazo. El módulo 1 explica que una cooperativa es una asociación de personas creada para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad colectiva. Se trata de una organización con un propósito. Tiene una función específica (una cooperativa puede ser, por ejemplo, una cooperativa de comercialización o una cooperativa de servicios). Asimismo, la cooperativa tiene una misión y una visión. Para perdurar en el largo plazo, la cooperativa debe adaptarse a las circunstancias cambiantes pero, al mismo tiempo, debe asegurarse de mantenerse estrechamente apegada a su misión, estrategia y propósitos. Es por estos propósitos que los asociados se afiliaron inicialmente a la cooperativa.

Las circunstancias cambiantes

La estrategia, la misión y la visión de una cooperativa no son elementos estáticos. Una cooperativa de comercialización no se transformará fácilmente en una cooperativa financiera, pero su estrategia sí puede cambiar de manera gradual. Ya que una cooperativa existe para servir a sus asociados, cuando los socios necesitan un cambio, la cooperativa debería adaptar su estrategia.

Muchas veces, las necesidades de los asociados cambian cuando el mercado sufre variaciones. Cuando la demanda cambia, los asociados podrían necesitar de otros servicios para poder responder adecuadamente a esa nueva petición. Asimismo, cuando la oferta del mercado cambia, por ejemplo, por la retirada de alguno de los proveedores de servicios o por la introducción de nuevos tipos de fertilizantes, los asociados podrían necesitar de nuevos servicios. Una cooperativa tiene que adaptarse a las circunstancias y demandas cambiantes de sus asociados. Son los asociados quienes pueden sugerir y decidir sobre los cambios necesarios respetando los canales de participación preestablecidos y en el marco de las acciones de mejora continua que pueda implementar la institución.

Las actividades diarias tienen que estar alineadas con los propósitos de la cooperativa. Estas tareas tienen que actuar como un apoyo para

MÓDULO 2

Prestación de servicios cooperativos

que la cooperativa pueda cumplir con su misión y visión. Por lo tanto, es necesario que, periódicamente, el gerente se aleje de la rutina diaria para reflexionar sobre las respuestas a las siguientes preguntas, entre otras:

- ¿Cuáles son los servicios que brindamos a nuestros asociados?
- ¿Cuál es el propósito de nuestra cooperativa?
- ¿De qué manera contribuyen los servicios que prestamos a nuestra estrategia?
- ¿Está alineada nuestra estrategia con la demanda del mercado?
- ¿Sigue siendo relevante el propósito de la cooperativa en el contexto cambiante?



Auto tarea 3.4

Responda las preguntas anteriormente citadas desde la realidad de su cooperativa.

¿Ha cambiado con el tiempo el propósito, servicios y/o estrategia de su cooperativa?



Fotografía del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

TEMA 4

¿Quién prestará el servicio?

Introducción al tema

Luego de una investigación profunda, la cooperativa sabe cuáles servicios quiere prestar a sus asociados, pero es importante preguntarse ¿qué factores son importantes en la búsqueda de un proveedor de servicios?

El presente tema aborda la selección de proveedores de servicios. Aquí se analizará los aspectos a tener en cuenta sobre si es la cooperativa quien presta directamente los servicios, los subcontrata externamente o si actúa únicamente como un referente, dejando que sean los productores quienes elijan al proveedor en el mercado.

Esta sección ofrece criterios que pueden ayudar a una cooperativa en la selección del proveedor adecuado. Si la cooperativa decide proveer algunos de los servicios, también es importante analizar de qué manera se pueden ofrecer.



Fotografía del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

¿Cómo analizar el mercado de servicios?

Existen varias herramientas para analizar un mercado determinado de servicios. Un ejemplo es la herramienta de visión general del mercado. Esta herramienta permite una comprensión rápida del mercado a través de fuentes secundarias y entrevistas con proveedores de servicios. Consiste en analizar las oportunidades y las restricciones comunes de los servicios seleccionados. Luego de escuchar las experiencias de los asociados y las personas relacionadas con ellos y realizar entrevistas a funcionarios locales, empresas y productores no asociados, se puede preparar una lista de todos los proveedores que operan en el mercado de servicios analizado. En seguida, se entrevista a algunos de los proveedores identificados para tratar de comprender en qué medida están respondiendo realmente a las necesidades de los asociados.

En la siguiente tabla, se pueden ver ejemplos de las preguntas que ayudan al análisis de los tres componentes.

Tabla 4.1 Preguntas para analizar el mercado actual de servicios

¿Qué productos y/o servicios usan los asociados? y ¿cuáles no?
¿Qué beneficios esperan los asociados del servicio?
¿Qué tamaño tiene el mercado?
¿Qué porcentaje de los asociados ha usado un servicio en particular?
¿Por qué los asociados usan el servicio? y ¿por qué no?
¿En qué forma quieren los asociados que se brinde el servicio?
¿Cuáles son las características del servicio que quieren los asociados?
¿Qué grado de satisfacción tienen los asociados con la oferta actual?
¿Qué precio pagan los asociados por el servicio?
¿Hay disponibilidad de los servicios requeridos?
¿Qué tipo de proveedores existen?
¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los proveedores actuales?

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

¿Cómo elegir un proveedor de servicios?

Después de identificar los servicios que quiere brindar u organizar para sus asociados, es hora de identificar y elegir un proveedor para dicho servicio. Elegir el servicio de apoyo y el proveedor del servicio correcto es un requisito previo para asegurar la prestación de servicios de calidad para los asociados de la cooperativa.

Se puede distinguir entre dos proveedores de servicios:

La cooperativa

Es posible que la cooperativa tenga la capacidad para prestar un servicio por sí misma, por ejemplo, un productor ha sido formado en las buenas prácticas agrícolas y tiene la capacidad de formar a otros productores.

Para analizar si una cooperativa es capaz de brindar un servicio la herramienta FODA es de gran ayuda, ya que es un análisis o método de planificación estratégica que sirve para evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas involucradas en un proyecto o emprendimiento. Esta herramienta es presentada en el apéndice.

Proveedores externos de servicios

Un proveedor externo de servicios es una organización, empresa o persona que se especializa en un determinado servicio.

Algunos ejemplos incluyen: un banco que otorga créditos, una universidad cooperativa que brinda formación sobre gestión cooperativa o un proveedor de fertilizantes que forma a los productores acerca de los procedimientos de aplicación del producto. También se puede pensar en los proveedores informales de servicios, por ejemplo, un miembro de una familia asociada que realice las tareas de contabilidad del predio.

Una cooperativa podría subcontratar los servicios acudiendo a un proveedor externo para brindar servicios a sus asociados. Otra opción es que los asociados tengan acceso a los servicios de proveedores externos

de manera individual. La cooperativa podría funcionar como referente y facilitar los vínculos entre los asociados y los proveedores potenciales del servicio e incluso podría negociar un mejor precio.

¿Qué criterios se pueden usar para decidir qué tipo de proveedor es el más adecuado?

Hay cuatro criterios que se pueden usar para decidir qué tipo de proveedor es el más apropiado:

Disponibilidad

¿Existe un servicio y una oferta adecuada?

No todos los servicios requeridos están disponibles. La identificación de los proveedores potenciales de servicios debe hacerse, preferiblemente, a través de un proceso participativo.

Siempre hay un grupo de asociados que sabe más sobre la existencia de proveedores de servicios en su región. La identificación mediante un grupo participativo conduce a la elaboración de una lista de proveedores, quienes podrían brindar servicios de apoyo a los asociados de la cooperativa. Si no hay proveedores disponibles para el servicio debería ser la misma cooperativa quien preste el servicio.

Asequibilidad

¿Pueden los asociados pagar el servicio?, ¿el precio es razonable?, ¿cuáles son las condiciones de pago?, ¿el proveedor del servicio puede brindarlo a crédito? y si es así ¿en qué condiciones?

La cooperativa y sus asociados siempre manejan presupuestos limitados. Un criterio importante para decidir quién va a brindar los servicios es el costo del proveedor en combinación con el valor obtenido del servicio. Un análisis de costo-beneficio ayuda en la comparación de costos con su valor agregado. Con base al valor agregado estimado y el presupuesto disponible, una cooperativa puede decidirse entre recurrir a un proveedor externo,

brindar el servicio ella misma o dejarlo a merced del mercado. En algunos casos, existen muchos proveedores para un determinado servicio. Es importante destacar que el costo de contratar a un proveedor externo de un servicio no está limitado al precio pagado al proveedor.

El mismo proceso de contratación involucra costos, por ejemplo, los de viaje para contactar al proveedor del servicio, el tiempo invertido en la negociación, el tiempo aplicado a la formalización del contrato, etc.

Accesibilidad

¿Está disponible el servicio en un lugar y horario accesible?

Puede darse una situación en la que los proveedores del servicio existan y sean viables en costos y calidad, pero ¿sus servicios son realmente accesibles?

La accesibilidad no sólo significa que se encuentren dentro de una cierta distancia máxima, también se relaciona con los horarios y las fechas en las que el proveedor puede entregar el servicio, por eso es importante preguntarse ¿el proveedor está alineado con el ciclo de producción del agricultor?

Conveniencia

¿El servicio cumple con los estándares de calidad requeridos y con las condiciones necesarias?

Servicios integrales

Un proveedor de servicios será más atractivo cuando brinde un servicio integral.

Se presta un servicio integral cuando el proveedor ofrece adicionales que mejoran los resultados de un producto comprado, por ejemplo, brindar instrucciones al usuario o asesorar del mantenimiento para el equipo comprado.

Vale la pena examinar si:

- El servicio cumple con las necesidades específicas y particulares de los asociados de la cooperativa.
- El proveedor está autorizado para brindar el servicio.
- El transporte está incluido dentro de las condiciones de entrega.
- El proveedor pagará el seguro.
- El servicio es amigable con el ambiente.



Auto tarea 4.1

¿Su cooperativa tiene experiencia con servicios que resultaron muy costosos para los asociados?, ¿quién brindó los servicios? y ¿qué hizo su cooperativa para resolver el problema?

Categorías de servicios y proveedores potenciales

Una vez se ha identificado a los proveedores potenciales de servicios, el próximo paso es categorizarlos, de manera que resulte fácil entender sus propuestas de servicios. Categorizar a los proveedores potenciales consiste en agruparlos de acuerdo con las similitudes de sus ofertas. Estos tipos de categorías son el resultado de las necesidades abordadas. Los grupos o las categorías de proveedores de servicios son más fáciles de comprender y analizar que una lista no ordenada de necesidades.

La siguiente tabla muestra un método para categorizar tanto a los proveedores potenciales de servicios, como los criterios de selección: disponibilidad, asequibilidad, accesibilidad y conveniencia. Para ello se utilizan las cinco categorías de servicios mencionadas anteriormente: producción, comercialización, gestión empresarial, financieros y valor agregado.

Al completar la Tabla 4.2 se puede ayudar a la cooperativa a obtener un primer panorama de los proveedores de servicios que están presentes en el mercado.

Tabla 4.2 Ejemplo de categorización los proveedores de servicio

Categorías de servicios	CRITERIOS							
	Disponibilidad		Asequibilidad		Accesibilidad		Conveniencia	
	Nombre del proveedor	Capacidad de entrega	Precio	Condiciones de pago	Distancia	Tiempos	Estándares de calidad	Condiciones
Producción								
Comercialización								
Gestión empresarial								
Financieros								
Valor agregado								

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



Auto tarea 4.2

Complete la Tabla 4.2 para los proveedores de servicios que usa y responda:

- ¿Cuál fue la razón principal para elegir a estos proveedores?
- ¿Tiene información sobre otros proveedores de servicios para completar la tabla con sus respectivos detalles?

Criterios para subcontratar servicios

En este punto ya sabemos cuáles son los servicios necesarios y tenemos una idea de los proveedores potenciales de servicios. Entonces, ¿es posible que sea la cooperativa quien brinde una parte de los servicios o que, tal vez, le interese hacerlo en el futuro? y ¿cómo decidir si se deben subcontratar los servicios o si debe ser la cooperativa quien los brinde? Los siguientes criterios pueden ser útiles para adoptar estas decisiones:

Economías de escala

Para brindar un servicio en particular, la cooperativa tiene que asegurarse de que la demanda de los asociados es lo suficientemente grande para poder ofrecer precios competitivos y reducir costos, como consecuencia de la importancia de la escala de las operaciones. Si los costos son relativamente altos en comparación con los beneficios, la cooperativa tiene que subcontratar el servicio.

Estructura del mercado

La respuesta a la pregunta ¿una cooperativa puede prestar directamente un servicio a un precio competitivo?, depende de los demás proveedores de ese servicio presentes en el mercado. En los mercados monopólicos, donde existe un único proveedor del servicio, las cooperativas con una capacidad de oferta suficiente, normalmente pueden ofrecer el servicio a un precio más bajo, quebrando así el monopolio. En los mercados competitivos, sin embargo, la crueldad de la competencia impide, por lo general, que las cooperativas puedan entrar al mercado dado que los productores tienen un acceso fácil a los servicios y es mucho más complejo “marcar la diferencia cooperativa”.

Conocimiento técnico

Una pregunta crítica que la cooperativa tiene que hacerse antes de decidirse a prestar un determinado servicio a sus asociados, es si la organización cuenta con las capacidades necesarias para brindar

ese servicio con niveles adecuados de calidad. Si la respuesta es negativa, la siguiente pregunta sería si se pueden adquirir estas capacidades a un precio razonable y dentro de un periodo de tiempo prudente. Si no fuera el caso, entonces la cooperativa tendrá que subcontratar el servicio.

Potencial de combinación con otros servicios

Si dos o más tipos diferentes de servicios están vinculados estrechamente y son complementarios, sería ventajoso prestarlos conjuntamente. Esto también produciría economías de escala.

Capacidad de prestar servicios al cliente

El suministro de servicios no solo se relaciona con la prestación del servicio en sí mismo, sino también con la capacidad de evaluar y dar seguimiento al nivel de satisfacción de los clientes (los asociados) y a su capacidad de maximizar los beneficios del servicio. Esto incluye la resolución de conflictos que pueden enfrentar los asociados a la hora de hacer uso del servicio.

Personal y otros costos

¿Cuáles son las implicaciones de prestar un servicio a los asociados en términos de los costos totales directos e indirectos?, ¿son accesibles los costos?, ¿cuáles son las perspectivas futuras? y ¿estos precios van a subir o a bajar?

Alianzas

¿Es posible establecer acuerdos o condiciones especiales con otras empresas para la prestación de servicios a través de una subcontratación? En ciertas condiciones, podría ser más conveniente asociarse que competir.

¿Existen posibilidades de generar alianzas con otros proveedores de servicios? Un ejemplo clásico es la vinculación con una unión de cooperativas.



Auto tarea 4.3

Evalúe los servicios que presta su cooperativa:

¿Existen muchos otros proveedores de servicios que brindan el mismo servicio o uno parecido? ¿Cómo asegura que su precio es más competitivo que el de los otros proveedores?

¿La cooperativa suministra servicios adicionales?

La decisión de una cooperativa de subcontratar ciertas actividades tiene mucho que ver con los costos y los riesgos. Un problema muy conocido es el riesgo del “beneficiario gratuito”. Se trata del problema de los asociados que se benefician de la cooperativa sin realizar el aporte de sus partes sociales. El siguiente caso de la Ngara Farmers’ Cooperative (Cooperativa de Agricultores de Ngara) de Tanzania, muestra cómo manejaron este problema de manera innovadora.



Caso 4.1

Resguardándose de los beneficiarios gratuitos en las cadenas de café

Cooperativa de Agricultores de Ngara en Tanzania

Es molesto ver que alguien sube al autobús sin pagar el boleto, sobre todo si usted tuvo que hacer un esfuerzo para pagar el suyo, ¿por qué alguien puede viajar gratis, cuando los demás tenemos que pagar? Los beneficiarios gratuitos aparecen en todos lados y no solamente en los autobuses. Cada vez que una persona se beneficia de un esfuerzo colectivo sin aportar nada como contrapartida, produce un efecto negativo en los que sí contribuyen. En el caso de los boletos de autobús, por ejemplo, los que sí pagan terminan pagando boletos más caros para subsidiar a aquellos que viajan gratis.

El tema de los beneficiarios gratuitos es un problema común para las cooperativas. A veces los asociados (o no asociados) se benefician de los servicios o las acciones realizadas por la cooperativa, pero no están dispuestos o no son capaces de contribuir al grupo como corresponde.

El siguiente ejemplo de una cooperativa de café en el noroeste de Tanzania de muestra cómo el tema de los beneficiarios gratuitos impacta en forma negativa en la cooperativa y así mismo expone una manera creativa para manejar el problema:

La Ngara Farmers’ Cooperative Society (Sociedad Cooperativa de Agricultores de Ngara) ha trabajado intensamente durante más de una década para mejorar los medios de vida de casi 2.000 productores, ofreciéndoles una amplia gama de servicios de apoyo. En un mercado exigente como el actual, la calidad del café es un aspecto de suma importancia. Los compradores son muy sensibles en cuanto a la calidad cuando establecen sus precios de compra. Por este motivo, la mejora de la calidad del café ha sido un foco importante de la actividad de la cooperativa. Estos esfuerzos, sin embargo, se vieron afectados de forma negativa por las acciones de los beneficiarios gratuitos.

Algunos productores e intermediarios sin escrúpulos estaban mezclando los granos maduros de café con los granos verdes, lo que afectaba la calidad del producto final (los granos no maduros tienen un sabor desagradable). Como resultado, el precio pagado a los productores no era tan alto como hubiera podido serlo en otras circunstancias. Este comportamiento poco ético era posible porque los granos de café se vendían luego del secado. Resulta muy difícil diferenciar a simple vista entre los granos maduros y verdes, una vez que están secos.

La cooperativa encontró una solución que involucró dos estrategias: la primera fue intensificar sus campañas de extensión y educación para aumentar la responsabilidad de los productores y la segunda fue dejar de procesar los granos secos. Con las nuevas reglas se procesa el café húmedo y se utiliza un sistema que sólo funciona con granos maduros permitiendo detectar fácilmente los no maduros. La acción combinada de estas dos estrategias ha reducido los problemas de pureza del café. Todo esto resultó en una mejor calidad del café y en óptimos precios para los asociados de la cooperativa

Fuente: Con base en un informe de Sam Mshiu de la Organización Internacional del Trabajo y una entrevista con el vicepresidente de Ngara Farmers’ Cooperative Society, John Smith Imana.



Auto tarea 4.4

¿Se le ocurre algún ejemplo en el que los no asociados se beneficien de los servicios brindados por su cooperativa?

¿Existen “beneficiarios gratuitos” entre los asociados de su cooperativa?

Satisfacción de los asociados



Fotografía del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

Los asociados son el activo más importante y los principales clientes de la cooperativa. Para mantener el compromiso de los asociados, la cooperativa tiene que ofrecerles beneficios y satisfacerlo con los servicios prestados. Por este motivo, es muy importante evaluar la satisfacción de los asociados una vez que hayan utilizado un servicio de la cooperativa. Existen muchos criterios que se pueden emplear para la evaluación de servicios y la Tabla 4.3 ofrece algunos ejemplos.

Tabla 4.3 Criterios de evaluación de servicios

CRITERIO DE EVALUACIÓN	PREGUNTAS
Calidad de servicio	¿El trabajo del proveedor del servicio, cumplió con los requisitos y los estándares de calidad de los asociados de la cooperativa?
Capacidad de entrega	¿El proveedor del servicio entregó el servicio dentro de los plazos establecidos? ¿El proveedor del servicio entregó la cantidad solicitada?
Confiabilidad	¿El proveedor del servicio cumplió con su compromiso?
Costo	¿El beneficio del servicio valió la pena en relación a la inversión realizada?
Condiciones	¿El proveedor del servicio cumplió con las condiciones de pago y entrega?

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

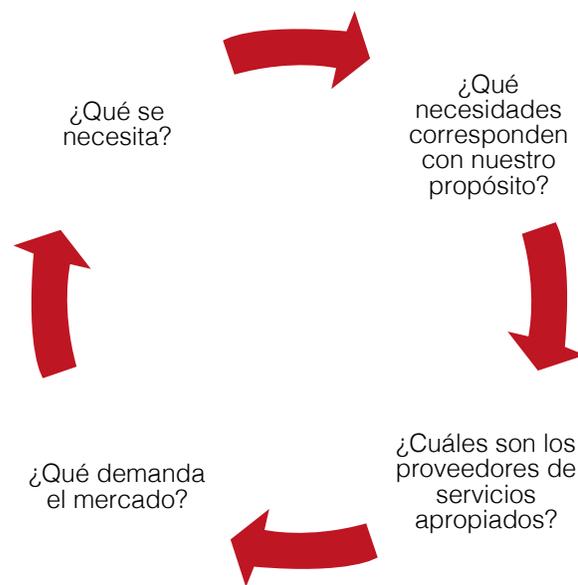
¿Qué hacer después de la evaluación?

Ya evaluado el nivel de satisfacción de los asociados, la gerencia de la cooperativa tendrá que tomar decisiones una vez más. Existen tres posibles situaciones:

- El servicio fue satisfactorio: Si el servicio sigue siendo necesario, la gerencia de la cooperativa decidirá continuar con su prestación, a menos que haya nuevos proveedores del servicio que brinden servicios mejores y/o más baratos. En ese caso, hay que informar a los asociados sobre los nuevos proveedores.
- El servicio fue parcialmente satisfactorio: En el caso que los asociados todavía necesiten del servicio, la gerencia de la cooperativa deberá investigar si existen otros proveedores o si hay que negociar con el proveedor actual para mejorarlos servicios.
- El servicio no fue satisfactorio: La cooperativa debe evaluar si el servicio sigue siendo una prioridad y en el caso que lo sea se debe

comenzar nuevamente con todo el proceso: la identificación de los proveedores del servicio y su selección.

La toma de decisiones relacionadas con los servicios es un proceso continuo. Tanto las demandas del mercado como las necesidades de los asociados son cambiantes, así mismo, el mercado de los proveedores de servicios no permanece estático. La cooperativa debe preguntarse entonces, una y otra vez:



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

La evaluación del nivel de satisfacción de los asociados constituye un aspecto clave en este proceso de toma de decisiones.



Puntos clave de aprendizaje

En este módulo hemos explorado el rol de la cooperativa en la prestación de servicios. Los temas abordados fueron:

- La cooperativa puede brindar un servicio por su cuenta, contratar proveedores especializados para facilitar el acceso a sus asociados o apoyar a los productores en la búsqueda de proveedores apropiados en el mercado.
- Los asociados necesitan muchos servicios. Una cooperativa no puede atender todas estas necesidades. La gerencia de la cooperativa tiene el desafío de priorizar las necesidades de los asociados. Luego, la cooperativa tiene que analizar si la satisfacción de esas necesidades priorizadas está alineada con el propósito definido para la cooperativa y si la prestación de esos servicios resultará en productos que se puedan vender en el mercado.
- Una vez definido el conjunto de necesidades que requieren servicios, la cooperativa tiene que emprender la tarea de investigar y seleccionar al proveedor del servicio más apropiado. Para realizar esta selección, la cooperativa puede basarse en los criterios de conveniencia, accesibilidad, asequibilidad y disponibilidad.

- El proceso del suministro de servicios no termina con la selección del proveedor. Después de la entrega del servicio, la cooperativa debe verificar si los asociados están satisfechos y a partir de ahí, el proceso de toma de decisiones comienza nuevamente.



Lista de literatura

HARPER, M. *Management of larger agricultural cooperatives: Material for management training in agricultural cooperative*. Ginebra: MATCOM, OIT, 1979.

MIEHLBRADT, A. y MCVAY, M. *Developing commercial markets business development services, Seminar Reader*. Turín: CIF, OIT, 2003.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO y COOPAFRICA. *Project design manual: A step-by-step tool to support the development of cooperatives and other forms of self-help organizations (en línea)*. Ginebra: 2010. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/coopafricaproject-designmanual.pdf> (consultado el 7 de octubre de 2011).

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO y COOPAFRICA. *Sanitation management of refuse and garbage collection in Zambia (en línea)*. 2009. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/twatasha.pdf> (consultado el 7 de octubre de 2011).

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Guía, II Estrategia: Un enfoque estratégico para la administración de las organizaciones de empleadores. Formular, convenir y ejecutar un plan de negocios sostenible (en línea)*. Ginebra: 2005. Disponible en: http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/downloads/projects/eos/guide2_sp.pdf (consultado el 7 de octubre de 2011).

THE ROYAL TROPICAL INSTITUTE (Ámsterdam) e INTERNATIONAL INSTITUTE OF RURAL RECONSTRUCTION (Nairobi). *¡Trading up! Building cooperation between farmers and traders*. Amsterdam: KIT Editores, 2008.

THE ROYAL TROPICAL INSTITUTE (Ámsterdam) e INTERNATIONAL INSTITUTE OF RURAL RECONSTRUCTION (Nairobi). *Value chain finance: Beyond microfinance for rural entrepreneurs*. Amsterdam: KIT Editores, 2010.

Lectura adicional recomendada

BLACK, I. *Transport management: Material for management training in agricultural cooperatives*. Ginebra: MATCOM, OIT, 1981.

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)*. 2009. Disponible en: http://www.signschoolfeeding.org/_dynamic/downloads/Constraints%20Constrained%20final%20A4%20draft.pdf (consultado el 7 de octubre de 2011).

HENEHAN, B. y ANDERSON, B. *Considering cooperation: a guide for new cooperative Development*. Ithaca, Nueva York: Universidad de Cornell, 2001.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA. *Agricultural Cooperative development: a manual for trainers*. Roma: 1998/2001.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Case study: MSE Service Fairs in Sri Lanka "BDS baseline survey"*. Colombo: 2006.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Code of practice on safety and health in agriculture (en línea)*. Ginebra: 2010. Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/normativeinstrument/wcms_161135.pdf (consultado el 7 de octubre de 2011).

Apéndice¹

Herramienta de análisis FODA

El análisis FODA es un método estratégico de planificación, utilizado para evaluar las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas de una cooperativa, un proyecto o un emprendimiento de negocios. Se trata de establecer el objetivo, por ejemplo, de un emprendimiento determinado y de identificar los factores internos y externos que son favorables y desfavorables para el logro de dicho objetivo. Un análisis FODA puede ayudar a recuperar los puntos de vista del pasado y pensar en posibles soluciones para los problemas existentes o potenciales.

Factores internos

- Las fortalezas y debilidades son factores internos que se pueden aprovechar para mejorar la capacidad de la cooperativa para prestar servicios de apoyo a sus asociados.
- La cooperativa debe hacer uso efectivo de sus fortalezas para mejorar su capacidad de ofrecer servicios, por ejemplo, podría usar su personal preparado y competente para prestar algunos servicios de apoyo para la producción.

¹ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO y COOPAFRICA. *Project design manual: A step-by-step tool to support the development of cooperatives and other forms of self-help organizations (en línea)*. Ginebra: 2010. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/coopafricaprojectdesignmanual.pdf> (consultado el 7 de octubre de 2011).

- Las debilidades disminuyen la capacidad de la cooperativa para prestar servicios. En este sentido, la cooperativa debería trabajar para enfrentar sus debilidades y de ese modo mejorar su capacidad para prestar servicios. Si la debilidad se relaciona con la falta de competencia del personal, la cooperativa puede organizar actividades de formación para que el personal mejore sus capacidades de brindar servicios.

Factores externos

- Las oportunidades y amenazas son factores externos que pueden tener impacto en la capacidad de una cooperativa para prestar servicios de apoyo a la producción.
- Las oportunidades son factores positivos que se puede aprovechar para mejorar la capacidad de la cooperativa para brindar servicios. Por ejemplo, la cooperativa podría aprovechar la oportunidad que representa la existencia de un centro de investigación en la región para acceder a los resultados de sus estudios e investigaciones y difundirlos entre los productores para su aplicación en la producción agropecuaria.
- Las amenazas podrían tener efectos negativos sobre las operaciones de la cooperativa y por ende debilitar su capacidad para brindar servicios. Se podrían tomar decisiones para reducir o evitar los riesgos relacionados con estas amenazas. (Anexo 3 – Manual del facilitador – Pre diagnóstico de cooperativas)

www.agriculture-my.coop