



MÓDULO 3

Suministro de insumos agropecuarios





MÓDULO 3

Suministro de
insumos agropecuarios.

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: 978-958-58882-3-4

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	21
¿Por qué se optó por realizar un programa de formación sobre gestión de las cooperativas agropecuarias?.....	21
Módulo 3. Suministro de insumos agropecuarios	27
Presentación.....	27
TEMA 1:	
Aprovisionamiento de insumos	31
Introducción al tema.....	33
¿Cuáles son las razones para adquirir insumos para los asociados?...	33
¿Qué comprar?.....	34
¿Cuánto comprar?.....	38
Las exigencias cambiantes de los asociados.....	41
Adquisición de insumos para no asociados.....	42
Selección de proveedores.....	42

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 2:	
Gestión de compras	49
Introducción al tema.....	51
Celebración de contratos	51
Inspección de insumos	52
Transporte de insumos y bienes.....	53
TEMA 3:	
Almacenamiento y gestión de inventarios	57
Introducción al tema.....	59
Identificación de necesidades de almacenamiento.....	60
¿Cómo gestionar las existencias?.....	62
Control del inventario	67
Determinación de los costos de almacenamiento.....	70
TEMA 4:	
Entrega y venta de servicios	75
Introducción al tema	77
Mecanismos de entrega del servicio a los asociados	78
Procedimiento de ventas.....	78
Política de precios.....	82
Estado de resultados	89
Puntos clave de aprendizaje	91
Lista de literatura	92
Lectura adicional recomendada	93

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

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

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

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

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

Agradecimientos

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

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

Patrocinadores

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



Agriterra

Es una organización de cooperación internacional fundada por entidades de agricultores de los Países Bajos. Brinda servicios de asesoramiento “de agricultor a agricultor” y apoyo financiero directo a organizaciones del medio rural de países en desarrollo, con el propósito de transformarlas en instituciones fuertes y representativas. Este tipo de organizaciones son indispensables para promover la democracia, mejorar la distribución de los ingresos y favorecer el desarrollo económico de los países. Si los agricultores se organizan para coordinar su producción y mejorar su presencia en el mercado, tendrán más oportunidades de incrementar sus ingresos y generar empleo. Su objetivo es promover este tipo de actividades económicas, así como estimular, apoyar y financiar la cooperación internacional entre las organizaciones de la población rural de los Países Bajos y los países en desarrollo. Página web: www.agriterra.org



Centre for International Development Issues Nijmegen - CIDIN

El Centro para Asuntos de Desarrollo Internacional de Nimega es un instituto académico interdisciplinario que aborda asuntos relacionados con la inequidad, la pobreza, el desarrollo y el empoderamiento. Imparte educación universitaria, posgrados en estudios sobre desarrollo y una variedad de temas relacionados con el avance, la economía, la sociología y la antropología. El CIDIN cuenta con amplia experiencia en investigación interdisciplinaria sobre el desarrollo rural, las cadenas de valor, las acciones de recaudación, la integración de mercado, la evaluación de impacto de los códigos, la inclusión de la perspectiva de género y los estándares de la cadena de valor, la teoría y las políticas. Página web: www.ru.nl/cidin



The Cooperative College of Kenya - CCK

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



Cooperative Facility for Africa - COOPAFRICA

Sistema Cooperativo para África es un programa de cooperación técnica de la Organización Internacional del Trabajo en apoyo del desarrollo cooperativo. Promueve entornos políticos y legales favorables, estructuras de integración vertical fortalecidas (como las uniones y las federaciones cooperativas) y mejoras en la gobernabilidad, la eficiencia y el desempeño de las cooperativas. El programa abarca nueve países de África Oriental y Meridional, (Botsuana, Etiopía, Kenia, Lesoto, Ruanda, Suazilandia, Tanzania peninsular e insular, Uganda y Zambia) desde la Oficina de la OIT en Tanzania, con apoyo técnico del Programa de Cooperativas de la OIT (EMP/COOP) en Ginebra. El programa fue lanzado en octubre del 2007 y está financiado principalmente por el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID). COOPAFRICA es una iniciativa asociativa en la que participan diversas organizaciones nacionales e internacionales. Página web: www.ilo.org/coopafrica



Empowering Smallholder Farmers in Markets - ESFIM

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



Organización Internacional del Trabajo - OIT

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



Centro Internacional de Formación de la OIT - CIF

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



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

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



Kenya National Federation of Agricultural Producers - KENFAP

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



Moshi University College of Cooperative and Business Studies - MUCCoBS

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



Nigerian Cooperative Development Centre - NCDC

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



Royal Tropical Institute - KIT

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



UGANDA COOPERATIVE ALLIANCE LTD

Uganda Cooperative Alliance Ltd - UCA

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



WAGENINGEN UR
For quality of life

Wageningen University Research Centre - WUR

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



Universidad Cooperativa de Colombia

Universidad Cooperativa de Colombia

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



Asociación Antioqueña de Cooperativas - CONFECOOP Antioquia

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



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

CAC	Cooperativa Agropecuaria Cafetera
CFA	Communauté Financière Africaine (Comunidad Financiera Africana)
FUCOPRI	Fédération des Unions des Coopératives de Producteurs de Riz (Federación de Uniones de Cooperativas de Productores de Arroz)
ONG	Organización no gubernamental

Glosario

Almacenamiento	Procesos que se realizan para asegurar que los bienes de un almacén estén en buenas condiciones para satisfacer las necesidades de los asociados.
Balance general	Resumen cuantitativo de la situación financiera de una organización en un momento determinado. El balance incluye los activos, los pasivos y el valor patrimonial neto de la organización. La primera parte del balance muestra todos los activos productivos que son propiedad de la empresa. La segunda parte muestra todos los métodos de financiamiento (como los pasivos y el capital de los accionistas). <small>Fuente: http://www.cdfifund.gov/CIIS/2010/FY%202010%20CIIS%20Glossary.pdf (consultado el 8 de septiembre de 2013).</small>
Control de inventario	Sistema que registra el movimiento de bienes dentro y fuera del almacén para establecer las existencias reales en cualquier momento.
Costo de mantenimiento del inventario	Costo que implica mantener el inventario por un período de tiempo específico, incluyendo el alquiler del local de depósito, la gestión, la dirección y cualquier otro equipo o acción necesaria para el almacenamiento.
Costo por falta de inventario	Situación en la que la demanda o requerimientos de un producto no se pueden atender con el inventario actual. <small>Fuente: http://www.businessdictionary.com/definition/stockout.html (consultado el 12 de septiembre de 2013).</small>
Cuenta de comercialización	Comparación de los ingresos por ventas y costos variables de comercialización, utilizada para determinar el excedente bruto o la pérdida bruta.
Elasticidad de la demanda o elasticidad precio de la demanda	Mide la sensibilidad o capacidad de respuesta de un producto a un cambio en su precio. Para un producto con demanda elástica una baja en el precio genera un incremento en la venta, o lo contrario, un alza de precios conduce a una caída en la demanda. Para un producto inelástico, los movimientos en los precios no generan ni menores ni mayores ventas.

Estados financieros	Documentos contables que muestran cuantitativamente el estado o salud financiera de la empresa. Hay cinco estados financieros, de los cuales los más conocidos son tres: balance general, estado de resultados, flujos de caja. Generalmente, los estados financieros se preparan con una periodicidad trimestral y anual. Fuente: http://www.investorwords.com/1957/financial_statement.html (consultado el 20 de septiembre de 2013).
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.
Fijación de precios	Método adoptado por una empresa para establecer sus precios de venta. Generalmente depende de los costos promedio de la empresa y de la valoración del producto por parte del cliente, en comparación con su valoración de los productos de la competencia. Fuente: http://www.businessdictionary.com/definition/pricing.html (consultado el 18 de septiembre de 2013).
Garantía	Activos prendados por un prestatario para garantizar un préstamo u otro tipo de crédito. Estos activos están sujetos a ser embargados en caso que la deuda no sea pagada. La garantía también se denomina prenda. Fuente: http://www.cdffund.gov/CIIS/2010/FY%202010%20CIIS%20Glossary.pdf (consultado el 13 de septiembre de 2013).
Gestión de compras y/o de adquisiciones	Métodos y procesos utilizados por una cooperativa para realizar sus compras.
Gestión de ventas	Proceso de incentivar a los clientes a comprar bienes o servicios.
Ingresos por venta	Monto obtenido de la venta de bienes o servicios durante las operaciones normales de una empresa dentro de un período determinado. Fuente: http://www.businessdictionary.com/definition/sales-revenue.html (consultado el 12 de septiembre de 2013).
Libro de inventario	Libro donde se registran las entradas y salidas diarias de cada producto en el almacén.

Mantenimiento de los registros de almacenamiento	Proceso de registro de las transacciones o movimientos de inventario, como la entrada y salida de bienes.
Maximización de utilidades	Proceso al que aplican las empresas para determinar los mejores niveles de producción y los mejores precios para maximizar sus ingresos. Generalmente, para alcanzar sus metas en términos de utilidades, las empresas ajustan los factores que tienen incidencia directa, como los costos de producción, los precios de venta y los niveles de producción. Fuente: http://www.investorwords.com/7690/profit_maximization.html (consultado el 18 de septiembre de 2013).
Nota de bienes recibidos	Libro donde se registran los bienes entrantes y se reconoce la recepción de estos por parte del proveedor.
Participación en el mercado	Porcentaje de ventas totales de un producto o servicio que se le atribuye a una empresa determinada.
Plan operativo	Plan muy detallado y a corto plazo, preparado por la administración para alcanzar objetivos operacionales. Fuente: http://www.businessdictionary.com/definition/operating-plan.html (consultado el 16 de septiembre de 2013).
Productos orgánicos	Bienes producidos a través de métodos que excluyen el uso de insumos sintéticos (como los pesticidas sintéticos y los fertilizantes químicos), no contienen organismos genéticamente modificados (transgénicos) y no son procesados mediante el uso de solventes industriales o aditivos químicos para alimentos.
Recambio de inventario	Velocidad a la que el inventario entra y sale de una empresa.
Rentabilidad	Ganancia positiva de una inversión o una operación comercial después de deducir todos los gastos (excedente/inversión). Fuente: http://www.investorwords.com/3880/profit.html (consultado el 21 de septiembre de 2013).
Rotación de inventario	Permite identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar (se ha vendido).

Toma de inventario Proceso de contar los ítems durante un período específico para establecer el nivel real de inventario.

Ventaja competitiva Habilidad de una cooperativa para producir bienes y servicios con mayor eficacia que sus competidores y así superarlos.

Volumen de ventas Cantidad o número de bienes o servicios vendidos durante las operaciones normales de una empresa dentro de un período específico.

Fuente: <http://www.businessdictionary.com/definition/sales-volume.html> (consultado el 13 de septiembre 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 3: Suministro de insumos agropecuarios⁴



Presentación

Este módulo refiere a los métodos y procesos de compra colectiva de insumos agropecuarios y a la reventa de estos a los asociados y, eventualmente, a otros usuarios. Estos puntos son importantes porque el acceso a insumos agropecuarios de buena calidad (como semillas, fertilizantes, pesticidas, herramientas, maquinaria, concentrado e inseminación artificial) ayudan al productor agropecuario a mejorar sus productos agropecuarios y rentabilidad.

La gestión de suministro está relacionada con la decisión de qué insumos se compran, dónde y a quién comprárselos, cómo y cuánto pagar por ellos, cómo inventariarlos y de qué manera venderlos a los asociados y otros productores, asegurando la entrega, el momento, el lugar y el precio correcto y aceptable del producto. Este proceso en las cooperativas se refiere a:

- Provisión de insumos que cubren las necesidades de los asociados de la cooperativa.

⁴ Este módulo se basa en:

- HARPER, M. Supply management: Material for cooperative management training in agricultural cooperatives, MATCOM. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 1980.
- HARPER, M. Storage management: Material for cooperative management training in agricultural cooperatives MATCOM. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 1982.

- Generación de excedentes por los servicios.

En consecuencia, la gestión de suministro se relaciona con el manejo de las expectativas de los asociados, quienes por su condición de clientes y propietarios de la cooperativa esperan, por ejemplo, obtener insumos de alta calidad a precios razonables y competitivos (en comparación con los que ofrecen otros proveedores) tener condiciones de pago especiales (cancelar después de que sus cultivos se cosechen, comercialicen y paguen) y disponer de servicios adicionales, entre otros.

La gestión de suministro de insumos involucra relaciones con otras partes interesadas, más allá de los asociados. Una buena relación con los proveedores facilita las negociaciones dado que, cuando existe confianza mutua, se alcanza un mejor entendimiento y un compromiso para alcanzar acuerdos. Con frecuencia las cooperativas trabajan con organizaciones de investigación, extensión y apoyo técnico; una buena relación y un contacto frecuente con estas instituciones facilitan la transmisión de información técnica actualizada sobre los insumos y la tecnología. Lo mismo se aplica a las relaciones con las autoridades que aportan acceso a información sobre leyes y reglamentos, como por ejemplo acerca de las más recientes regulaciones en materia del uso de pesticidas. Otros agentes importantes con los que se relaciona las cooperativas son las asociaciones, federaciones y confederaciones de cooperativas.



Contenidos

Este módulo aborda los desafíos relacionados con el suministro colectivo de insumos. Cuando una cooperativa asume la tarea de proveer insumos, su naturaleza dual plantea el desafío de alcanzar un equilibrio entre la atención a las necesidades de los asociados y la actuación como

empresa. En este caso, el desafío de la cooperativa consiste en equilibrarse adecuadamente entre el suministro de insumos, la rentabilidad y los ingresos, de modo que satisfaga las necesidades de los asociados y, al mismo tiempo, se mantenga un control sobre los costos que permita la supervivencia a largo plazo. Con base en lo anterior se hace necesario abordar los siguientes temas:

Tema 1: Aprovisionamiento de insumos.

Tema 2: Gestión de compras.

Tema 3: Almacenamiento y gestión de inventarios.

Tema 4: Entrega y venta de servicios.



Objetivos de aprendizaje

Luego de estudiar este módulo, usted podrá:

- » Explicar las principales decisiones de gestión relacionadas al suministro de insumos agropecuarios.
- » Definir cuándo asumir la función de provisión de insumos.
- » Decidir estratégicamente sobre cuándo y cuánto almacenar y cuándo no hacerlo.
- » Planificar los pedidos de insumos y controlar el inventario.
- » Determinar los costos y beneficios del almacenamiento.

- » Tomar decisiones que contribuyan al equilibrio entre la satisfacción de las necesidades de los asociados y la generación de excedentes.
- » Precisar una política de precios que incluya fijación, formulación de objetivos, selección de estrategia y definición de parámetros oportunos y flexibles en esta materia.
- » Medir el desempeño financiero del suministro de servicios.

MÓDULO 3

Suministro de insumos agropecuarios



TEMA 1

Aprovisionamiento de insumos

Introducción al tema

Aprovisionamiento refiere a la adquisición de insumos agropecuarios que cumplen con las necesidades de los asociados en términos de variedad, precio, calidad, cantidad, tiempo y lugar de suministro.

La adquisición a cargo de la cooperativa supone la búsqueda de un proveedor de insumos, la negociación, el logro de un acuerdo, el transporte y el pago, por eso el aprovisionamiento no es una actividad simple, supone la toma de varias decisiones estratégicas, entre estas:

- Concluir las diversas necesidades de suministro de los asociados (calidad, cantidad y tiempos).
- Resolver si realmente vale la pena proveer los insumos.
- Buscar a los proveedores adecuados y negociar los insumos.

Esto fortalece la capacidad de decidir frente a dilemas como asumir el aprovisionamiento, identificar las necesidades de insumos para los asociados y no asociados, cuantificar los requerimientos, enfrentar las exigencias cambiantes y seleccionar a los proveedores más idóneos.

¿Cuáles son las razones para adquirir insumos para los asociados?

Las cooperativas agropecuarias pueden ser exclusivamente creadas para el servicio de adquisición colectiva de bienes y/o servicios. En este caso, es normal que por su propia naturaleza, los asociados se beneficien de la adquisición de bienes y/o servicios que son insumos para su actividad económica. En otras circunstancias, las cooperativas son creadas para brindar el servicio de comercialización de la producción de sus asociados, sumado o no el suministro de insumos agropecuarios.

La decisión de cuales servicios y productos suministrar está supeditada, entre otras variables, a la capacidad de la cooperativa para acceder a

mejores condiciones de los proveedores en comparación a las de los asociados cuando actúan individualmente.

La cooperativa debe vender sus productos a precios menores que los de otros proveedores y/o empresas, sin que esto afecte la obtención de excedentes. Los costos de transacción, el tiempo invertido, el dinero invertido para establecer un contrato, etc., deben estar incluidos dentro del precio de venta.

El cuadro a continuación muestra algunas de las razones que conducen a las cooperativas a brindar a sus asociados servicios de adquisición colectiva de bienes y/o servicios (insumos agropecuarios).

Cuadro 1.1 Razones que justifican la adquisición colectiva de insumos y bienes

Las cooperativas proveen colectivamente insumos agropecuarios cuando:

- Los productos son esenciales para el sistema productivo del asociado, por ejemplo, requieren ciertos fertilizantes o pesticidas para una nueva variedad de semilla.
- Los asociados de manera individual compran insumos y bienes a empresas privadas a precios elevados.
- Los comerciantes privados estén suministrando insumos de baja calidad que afectan los productos finales.
- No exista un sustituto para los insumos.
- La adquisición colectiva genera economía de escala a favor de los asociados.

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

¿Qué comprar?

Cuando se toma la decisión de que insumos proveer y, en consecuencia, que comprar, es importante plantearse los siguientes tres interrogantes:

¿Cuáles son las necesidades de los asociados?

Los asociados de una cooperativa conforman un grupo heterogéneo. Cada uno es único y sus necesidades dependen de:

- Las características individuales del trabajador agropecuario y su familia (género, edad, nivel educativo, capacidades, intereses, objetivos personales, disposición a asumir riesgos, etc.).
- Los sistemas agropecuarios (tamaño del predio, empleo de los trabajadores asalariados, tipo y patrones de cultivo, cantidad y clase de ganado, tipo de suelo, acceso al agua, etc.).

Estos factores conducen a que exista una gran variedad de requerimientos en relación a los tipos de insumos, su calidad, su cantidad, el momento y el lugar de la entrega, etc.

En el Módulo 2 de My.Coop se expone una metodología y algunas sugerencias para realizar la evaluación, identificación y análisis de necesidades y servicios a prestar. Esta valoración resulta de utilidad para:

- Recoger información de los insumos que necesitan los asociados.
- Analizar la información recopilada.
- Priorizar las necesidades.
- Decidir qué insumos se adquirirán y almacenarán.

La identificación de las necesidades permite a la cooperativa contar con el inventario adecuado en términos de cantidad y calidad y hacer un uso más eficiente de los recursos disponibles. Si el proceso se realiza adecuadamente se evitan insumos innecesarios e inventarios obsoletos.

Los administradores de la cooperativa deben tener en cuenta que, aun cuando se realice la mejor evaluación de necesidades, no existen garantías de que todos los insumos comprados puedan ser vendidos. La clave está

en una buena identificación de la necesidad de insumos y en un proceso ágil de suministro.

La cooperativa debe determinar si se enfoca únicamente en las necesidades de la mayoría de los asociados o si, además, intenta atender necesidades específicas de grupos minoritarios.

Otra alternativa de servicio a los asociados que disminuye el riesgo de aumentar los niveles de inventario es la compra sobre pedido; en este caso la cooperativa, una vez tenga identificada la necesidad específica de los asociados, puede sumar esta demanda para generar un volumen de compra que permita una buena negociación con los proveedores, incluso con la alternativa que estos despachen directamente a los lugares donde están los asociados, sin incurrir en costos de almacenamiento y transporte adicional.

Generalmente, es más fácil y económico comprar un único fertilizante a granel en lugar de comprar pequeñas cantidades de distintos tipos para cumplir con las necesidades individuales de los grupos de asociados. Para ello es importante crear una comisión técnica liderada por la gerencia, que tenga como funciones determinar las referencias y características a comprar para concentrar la demanda y apoyar la divulgación hacia los asociados con el fin de demostrar los beneficios de calidad y economía de esta medida.

Se puede presentar que los asociados no compren los insumos así los necesiten debido a que no cuentan con dinero en efectivo antes de la temporada de cosecha. Si no existen alternativas de acceso al crédito, los asociados no podrán utilizar los insumos, lo que



Fotografía Universidad Cooperativa de Colombia

tendrá efectos adversos en la producción y reducirá las ventas y los excedentes de la cooperativa.

Es recomendable que la cooperativa implemente servicios de crédito que hagan posible que los asociados utilicen el servicio de adquisición de insumos. Muchas cooperativas proporcionan sus insumos a crédito y recuperan el dinero prestado a partir de los excedentes provenientes de la comercialización de la producción de los asociados.

Otra alternativa es crear una alianza estratégica con una cooperativa que provea servicios financieros, negociando condiciones favorables para los asociados.

¿Cuáles son las necesidades del mercado en productos agropecuarios?

La adquisición de insumos agropecuarios por parte de la cooperativa como servicio al asociado, tiene sentido principalmente cuando los va a utilizar para la producción destinada a la venta (lo cual no quiere decir que no se destine al consumo). Al pensar en proporcionar insumos, la cooperativa siempre debe tener en cuenta el mercado final de los productos.

¿Cómo alinear las necesidades, objetivos y estrategias de la cooperativa?

Cada cooperativa traza estrategias para satisfacer las necesidades de sus asociados, razón por la que es importante que la decisión de proporcionar insumos esté alineada con estas.

Resueltos estos interrogantes podemos cuantificar las necesidades de insumos, para lo cual es primordial que la cooperativa:

- Mantenga mecanismos de actualización periódica de la información para tomar decisiones sobre qué y cómo (condiciones) comprar.
- Conozca las variaciones favorables y desfavorables del mercado. Las primeras posibilitan la inversión en insumos y productos agropecuarios para cubrir los requerimientos demandados por los asociados y clientes y las segundas recomiendan prudencia en la compra y el almacenamiento.

No obstante se debe entender que tanto las necesidades de los asociados como las del mercado no son estáticas, por lo que cualquier cambio influencia directamente sobre el tipo de insumos a comprar, por ejemplo, los asociados de una cooperativa dedicada a la producción de café resuelven que por el aumento del precio de este producto en el mercado mundial, aumentarán la superficie dedicada a ese cultivo, en consecuencia, la cooperativa deberá comprar más cantidad de semillas y fertilizantes específicos.

Más adelante revisaremos los diferentes factores a considerar por su incidencia en la demanda.

¿Cuánto comprar?

El aprovisionamiento de insumos para su reventa posterior implica riesgos, pues si la cooperativa no logra venderlos tendrá costos adicionales de almacenamiento que pueden generar pérdidas.

Adicionalmente es importante que se cuente con un inventario para estar en condiciones de responder a los asociados cuando lo demanden, es decir, registrar si se cuenta o no con demasiados insumos para minimizar los impactos negativos en la cooperativa.

Entonces, ¿cómo puede la cooperativa determinar la cantidad apropiada de insumos a adquirir?

1

Investigar la cantidad necesaria de insumos para los asociados, antes de su compra.

Para tal fin es útil implementar un sistema de recolección de datos para indagar a los asociados sobre sus necesidades, por ejemplo, un delegado puede responsabilizarse de reunir los datos de diez agricultores vecinos, preguntarles sus insumos de interés y posteriormente comunicárselos a la cooperativa.

2

Determinar si los costos de responder a estas necesidades son más elevados que los beneficios potenciales a obtener.

Para ello se puede realizar un análisis de costo - beneficio como el presentado en el módulo 2 y si se concluye que la cooperativa no tiene suficiente capital para realizar compras a granel, se recomienda:

- Subcontratar el servicio a un proveedor.
- Ofrecer a los bancos y/o cooperativas con actividad inversionista pre - financiar la compra a granel con un crédito a pagar con el resultado de las ventas de la producción de los asociados que reciben el insumo.

Cada vez con más frecuencia, los productores del agro utilizan las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para suplir sus necesidades cooperativas, por ejemplo, a través de sus teléfonos celulares reúnen información de los insumos de interés. Del mismo modo las cooperativas han establecido sistemas digitalizados de datos que actualizan todos los años.



Caso 1.1

Integración cooperativa para adquirir insumos

La alta aversión a invertir en proyectos agrícolas de la gran mayoría de entidades financieras en Colombia y las limitaciones en las garantías para acceder al crédito agropecuario, no han permitido un desarrollo equitativo de la agricultura en las cooperativas de pequeños productores.

Un ejemplo de ello es el aprovisionamiento de insumos, el cual es uno de los “cuellos de botella” a resolver. Este problema lo enfrentó entre el 2002 y 2008 la Confederación Empresarial del Campo de Colombia (Confecampo) al plantear una solución para un grupo de cooperativas productoras de maíz y yuca industrial localizadas en los departamentos de Sucre y Córdoba (Costa Caribe colombiana).

La realidad indicaba que las cooperativas de pequeños productores no contaban con las prendas de garantía suficientes a parte de la tierra de cultivo para cumplir los requisitos y respaldar los créditos que permitirían la implementación de un almacén de insumos. Esto involucraba un gasto de recursos económicos para su ubicación, diseño, construcción, funcionamiento, transporte etc. Dada

esta situación, Confecampo propuso para la compra de fertilizantes un modelo de integración de las cooperativas y directa negociación a gran escala con el proveedor de insumos. Se definió para la primera cosecha en el primer semestre del año un valor de USD 20,000 y de USD 13,000 para la segunda en el segundo semestre del año. La gestión de Confecampo permitió obtener un descuento total del 5% en el valor de los fertilizantes.

De esta manera, Confecampo realizaba un anticipo al proveedor con el fin de pagar el costo total del insumo por cosecha y entregaba un aval para que las distintas cooperativas de yuca industrial y maíz reclamaran sus insumos en las bodegas del proveedor, ubicadas en la ciudad de Sincelejo. La cantidad de insumos necesaria para cada cosecha se determinó mediante los planes de producción y negocios presentados por cada cooperativa. Posteriormente, Confecampo gestionaba la comercialización de la producción de maíz y yuca industrial ante la industria de cereales y concentrados en Colombia. Al finalizar este proceso, Confecampo recibía lo adeudado por la cooperativa en términos de insumos mediante un descuento en la comercialización del producto y un 2% por la prestación de sus servicios. Una tasa muy competitiva para el pequeño productor con base en sus costos de producción. De hecho, anteriormente los productores se financiaban de manera individual con los intermediarios, quienes les suministraban insumos y otros bienes a tasas exorbitantes que oscilaban entre el 10% y el 20% del valor total de la producción.

Los beneficios de la compra conjunta a través de cooperativas y/o de la integración en redes colaborativas para generar poder de negociación ante proveedores y clientes, es una práctica que siempre refleja mayores excedentes para los productores y en la competitividad de la cooperativa donde estos se asocian.

Cooperativas beneficiadas

- Departamento de Sucre: Cooagropalmito, Cooagrosanpedro, Cooagrocolosó, Coagrosincelejo, Coagrovejas, Cooagropalmitos y Cooagrocoveñas.
- Departamento de Córdoba: Cooagrocoro y Cooagromomil.

Cifras

- Número de beneficiarios: 1.200 productores.
- Producción total anual de yuca: 21.600 toneladas.
- Producción total anual de maíz: 2.600 toneladas.

Fuente: Entrevista con el Doctor Orlando Hurtado López, Presidente Ejecutivo de la Confederación Empresarial del Campo de Colombia (Confecampo).

Las exigencias cambiantes de los asociados

Aun cuando la cooperativa ha definido qué insumos adquirir con base en su estrategia y los requerimientos de los asociados, y estos últimos se hayan establecido de acuerdo a los estimados de producción, las necesidades cambian con el tiempo. La demanda de insumos puede cambiar, por ejemplo, cuando el acceso al crédito la aumenta o un cambio climático disminuye la producción y la afecta.

Los cambios en las necesidades de los asociados afectan la cantidad o el tipo de insumos que la cooperativa debe adquirir.

Existen factores que inciden en la demanda de insumos, tal como se expone a continuación:

Cuadro 1.2 Factores que inciden en la demanda de insumos

- Mejor oferta de los competidores, por ejemplo, precios más bajos.
- Cambios en las cualidades relativas y los precios de los insumos.
- Alteraciones en las condiciones climáticas.
- Cambios en los patrones de producción, por ejemplo, nuevos cultivos.
- Disponibilidad de subsidios.
- Disponibilidad de nuevos productos.
- Acceso a préstamos.

Variaciones en el mercado, por ejemplo, ventas garantizadas que estimulan a los productores a invertir más.

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

El administrador de la cooperativa debe ser consciente de la existencia de estos factores para enfrentarlos razonablemente.

Adquisición de insumos para no asociados

La cooperativa debe decidir si venderá insumos a los productores no asociados. Es común encontrar casos en los que los no asociados también se pueden beneficiar de las adquisiciones de insumos que hacen las cooperativas. La ventaja de ser asociado debe consistir en que las condiciones de acceso a los insumos son más favorables, por ejemplo, en términos de precios o servicios adicionales.

El incentivo principal para que la cooperativa le venda a los no asociados es el incremento de los excedentes, lo que con el tiempo, redundará en mayores beneficios para sus asociados. En este caso el aumento del excedente se puede deber al cobro superior hecho a los no asociados o a la disminución en el precio del insumo por la cantidad requerida por asociados y no asociados, esta acción se da en consecuencia a la baja de precios por volumen de compra que da un proveedor.

La cooperativa también podría decidir la prestación de servicios adicionales a sus asociados, que no estén disponibles para los no asociados, o lo estén, pero a un precio más elevado.

Igualmente debe aplicarse el principio cooperativo de compromiso por la comunidad, apoyando la producción agropecuaria de las comunidades donde está asentada la cooperativa.

Selección de proveedores

Elegir al proveedor adecuado es un factor decisivo para asegurar un suministro confiable y económico de insumos.

Algunas fuentes tradicionales de aprovisionamiento de insumos incluyen a las cooperativas de segundo grado (asociaciones o federaciones), mayoristas y minoristas nacionales o locales, agricultores (que pueden ser o no asociados) y otros proveedores locales.

La selección de un buen y confiable proveedor es la piedra angular del éxito en la adquisición de insumos. La elección de a quién comprarle depende de los siguientes aspectos:

Tabla 1.1 Bases para la selección de un proveedor de insumos

Disponibilidad	La disponibilidad determina si es posible contar con el insumo en calidad y cantidad, según los requerimientos del ciclo de producción.
Asequibilidad	La asequibilidad se relaciona con los precios, costos de entrega, descuentos y condiciones de pago.
Accesibilidad	La accesibilidad del servicio concierne principalmente con la ubicación y el momento en que se realiza la entrega.
Conveniencia	La conveniencia se relaciona con la pertinencia de los insumos entregados por el proveedor.

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

Un proveedor es conveniente cuando suministra una gran variedad de productos con calidad certificada, en otras palabras, ha aprobado los controles por parte de las autoridades pertinentes, por ejemplo, el ICA.

La presentación de los productos que ofrece el proveedor (por ejemplo, bolsas de 50kg o de 5kg) y los servicios adicionales como transporte, extensión (información técnica y asistencia), facilidades de pago, créditos o seguros para los bienes en tránsito, también son importantes.

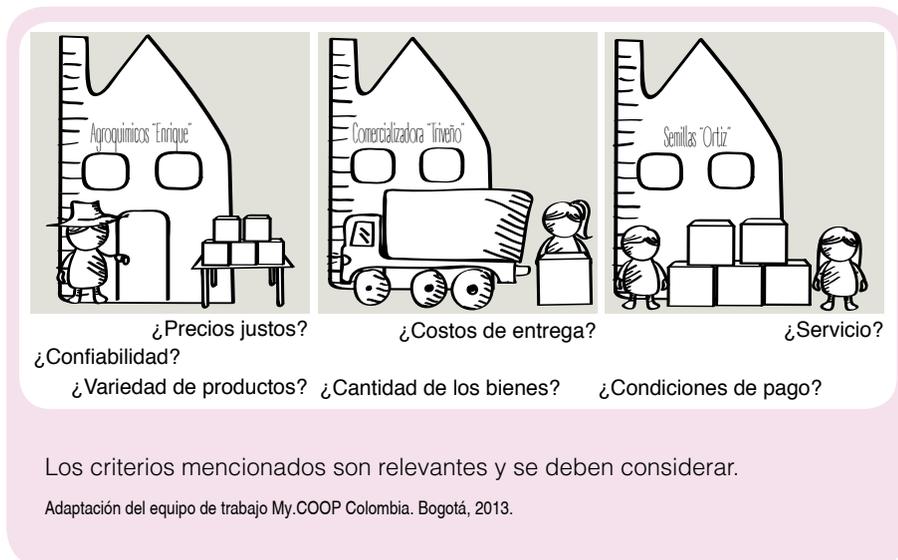
Para seleccionar al mejor proveedor tenga presente estas indicaciones:

- Preparar una tabla comparativa con los criterios de evaluación para proveedores.
- Considerar todos los proveedores (A, B, C,...).

- Asignar valores a cada criterio según el proveedor.
- Evaluar aspectos que jueguen un papel importante en la selección de un proveedor, por ejemplo, la confiabilidad.
- Concluir respecto al mejor proveedor y registrar su información para iniciar contactos para las compras.

La siguiente figura muestra algunos de los criterios a considerar durante la selección y contratación del proveedor.

Figura 1.1 Criterios para seleccionar proveedores



Es posible que la cooperativa comience a negociar con un proveedor potencial que ofrece mejores condiciones y llegue a un acuerdo aceptable y asequible. Para ello es importante que además de los precios, las otras condiciones en las que se brinda el servicio, favorezcan a la cooperativa.

Las cooperativas pueden crear asociaciones o federaciones (cooperativas de segundo grado), empresas comunitarias o instituciones auxiliares del cooperativismo para que provean los insumos requeridos. Hay muchos casos donde las cooperativas de base se aprovisionan de una de segundo grado.

Existe la posibilidad de que las cooperativas sin necesidad jurídica de crear otros organismos de segundo nivel, decidan conformar redes solidarias para concentrar sus necesidades y establecer flujos económicos y de materiales que permitan generar economía de escala y, por tanto, poder de negociación ante los proveedores.

Es probable que los organismos de segundo grado ofrezcan los mismos bienes pero en condiciones mucho menos favorables que un mayorista, por lo cual los administradores de las cooperativas pueden decidir otros proveedores de insumos. En este caso, la cooperativa podría:

- Negociar con la cooperativa de segundo grado o la red solidaria para obtener condiciones más favorables.
- Plantear una alianza o acuerdo en la asamblea general anual para asegurar mejores condiciones a los socios. Esto es posible solo si la cooperativa es socia y usuaria de los servicios del organismo de segundo grado o la red.
- Seleccionar a la cooperativa de segundo grado o a la red solidaria como proveedor, incluso en desventaja de precios, pues obtendrá un dividendo al finalizar el año, suponiendo que estas obtengan excedentes.

Existen circunstancias que conducen a las cooperativas a cambiar de proveedor. La mayoría de los contratos establecen su anulación automática si el proveedor no cumple con las condiciones establecidas en el documento. En circunstancias normales, el proveedor debe cumplir con todos los términos estipulados, como la cantidad, la calidad, el plazo de entrega, la obligación de proporcionar información relevante sobre el producto, la entrega en el lugar acordado, la facturación correcta en términos de cantidad y precio y el respeto del código de ética del cliente. Si el proveedor no cumple y da una explicación adecuada, la cooperativa debe considerar la rescisión del contrato.

Entonces, ¿cuándo una cooperativa debe asumir la función de suministrar los insumos? Hay circunstancias en las que es mejor que la cooperativa no asuma la función de proveedor de insumos, por ejemplo, cuando los

asociados ya los están comprando en otro lugar; sería conveniente aplicar el dinero y espacio a otros productos o servicios que no están disponibles, a menos que pueda ofrecer un mejor servicio o un precio más bajo. Si no es posible que la cooperativa pueda vender los productos a precios justos y competitivos, es mejor que esta función la ejerza una entidad más apropiada.

La cooperativa debe vender sus productos con precios menores a otros proveedores, pero cubriendo costos y/o permitiendo la obtención de excedentes, pues no debe perder dinero al prestar este servicio.

Los costos de transacción, los tiempos invertidos, el precio para establecer un contrato, etc., deben estar incluidos dentro del precio de venta. Esto se abordará en mayor detalle en los temas 2 y 3.

La prioridad debe ser, entonces, proporcionar los productos esenciales. Se debe recordar que algunos productos pueden ser necesarios en el ciclo de producción, por ejemplo, una nueva variedad de semilla puede requerir ciertos fertilizantes o pesticidas. Si los asociados no pueden obtener estos productos esenciales, puede que se encuentren en condiciones peores a las que estaban. Para asegurar que los asociados obtengan todos los insumos esenciales que necesitan, la cooperativa puede proveer paquetes de insumos con semillas, fertilizantes y pesticidas.

A pesar de los riesgos, es posible que una cooperativa decida proveer insumos de los que no obtengan un excedente o no pueda garantizar un suministro estable, puede ser el caso de los insumos esenciales para las principales actividades económicas de los asociados. Algunas razones para asumir ese riesgo pueden ser, por ejemplo, que no exista un sustituto para los insumos, perjuicios económicos de los asociados al tratar obligatoriamente con comerciantes privados o suministro de insumos de baja calidad que afectan los productos finales. Todas estas son razones válidas para que una cooperativa continúe suministrando ciertos insumos, aún en condiciones riesgosas.

Otra consideración importante es la necesidad de que los insumos estén almacenados sin riesgos ambientales serios como la contaminación del aire o el agua. Los productos se deben almacenar de manera segura sin

perjudicar a la comunidad. La cooperativa puede asumir un papel activo en este aspecto, por ejemplo, reduciendo en sus instalaciones los riesgos sanitarios y de seguridad en el manejo de los insumos químicos por medio de señales de advertencia y guardando los productos peligrosos bajo llave.

Las instalaciones de almacenamiento y manejo deben minimizar los riesgos para la salud del personal y los asociados que trabajen con el producto, para ello es importante proporcionar formación e información a través de envases etiquetados, indicaciones claras de toxicidad, dosificación y modelos adecuados de acopio, manejo, uso y deshecho.



Auto tarea 1.1

En algunas circunstancias las cooperativas de comercialización adquieren insumos. Por favor responda:

- ¿Qué tipo de insumos adquiere su cooperativa?
- ¿Cuáles adquirirá en el futuro cercano?
- ¿Cuáles debería haber adquirido y por qué no lo hizo?
- ¿Qué proveedores tiene y por qué los eligió?

MÓDULO 3

Suministro de insumos agropecuarios



TEMA 2

Gestión de compras

Introducción al tema

Cuando una cooperativa identifica claramente a sus proveedores debe enfrentar permanentemente los procesos de compra que el administrador gestiona. Los procesos de compra son acuerdos voluntarios entre dos partes que implican consecuencias que los responsables deben conocer. El administrador debe concentrar su atención en la celebración de los contratos de compra, la conformidad de los insumos que adquirirá la cooperativa mediante la compra y el traslado de los mismos hacia la cooperativa.

Esta unidad ayuda a fortalecer capacidades para tomar decisiones respecto a las compras y formalización de contratos, inspección y transporte de insumos comprados.

Celebración de contratos

¿Qué es un contrato?

Es un acuerdo entre voluntades que se materializa en un documento que constituye la base de la relación contractual entre ambas partes. La cooperativa puede solicitar la inclusión de sanciones por incumplimiento en el texto del contrato.

Es importante que el contrato contenga los puntos acordados dado que en la mayoría de las legislaciones comerciales nacionales es difícil probar la existencia de acuerdos de palabra que difieran o intenten cambiar lo establecido por escrito.

Firmar el contrato es establecer formalmente un acuerdo entre la cooperativa y el proveedor. La firma es la única señal de aceptación de los acuerdos.

Inspección de insumos

¿Cómo inspeccionar los insumos y bienes entregados por el proveedor?

La inspección es la acción de verificar la calidad y cantidad de los bienes recibidos para compararlos con el pedido y la nota de entrega del proveedor. La inspección implica:

- Evaluar las condiciones de la entrega.
- Determinar la apariencia física de los bienes.
- Hacer mediciones de cantidad.
- Realizar mediciones de calidad (magnitudes físicas, químicas, biológicas y agronómicas).

Para estos procesos el administrador debe apoyarse de los cuadros técnicos de la cooperativa, ya sean asociados o personal contratado.

En la práctica se procede a verificar si los bienes reúnen las condiciones de calidad esperados y luego se verifica la cantidad.

La tabla a continuación presenta una lista de observaciones y criterios de calidad que aplica una cooperativa a los plantones de café que compra para sus asociados.⁵

Tabla 2.1 Inspección de la calidad de plantones de café en cooperativas agropecuarias cafeteras

Cráterios de calidad	Descripción
Genético	Variedad solicitada sin mezcla.
Físico	Robustez, tallo y raíz rectos.
Sanitario	Sin daños de plagas.
Fisiológico	Edad óptima para trasplante.
Comercial	En bolsas que facilitan el traslado.

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

⁵ Gracias a un programa de créditos durante la adquisición de plantones de café (CAC Tahuantinsuyo de Pichanaki).

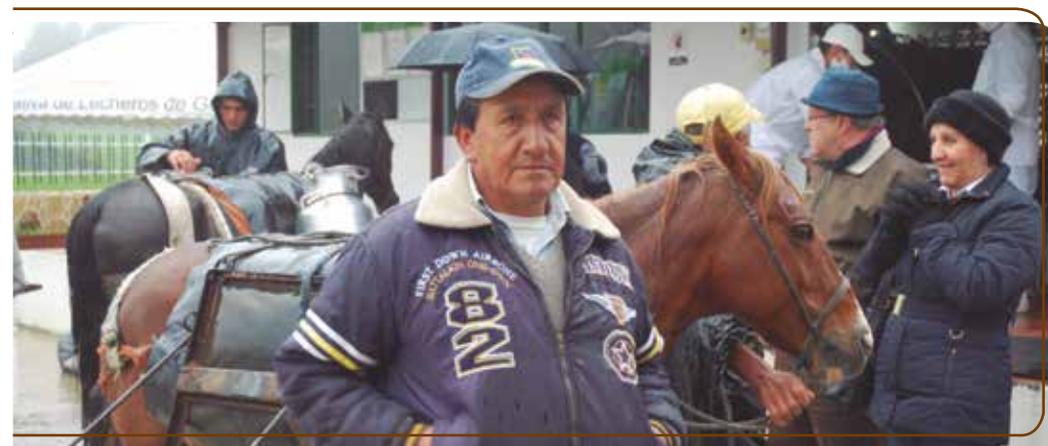
Si se compran pequeñas cantidades es posible que la cooperativa revise cada empaque del producto, pero si son grandes cantidades se analiza solo una muestra. Para definir el tamaño de una muestra existen varias técnicas, sin embargo cuando se inspecciona la calidad de los atributos de los bienes (características o propiedades) se utilizan tablas de muestreo⁶ que indican el número de unidades del total que hay que analizar. A partir de los resultados de inspección en la muestra, se puede deducir el estado en que se encuentra todo el lote de bienes recibidos.

La inspección es una tarea costosa, por eso el administrador debe racionalizar muy bien los recursos en estos procesos.

Transporte de insumos y bienes

El transporte de los insumos es costoso. El administrador de la cooperativa debe asegurarse que el transporte de los bienes se realice de modo eficaz y eficiente. Esta función puede ser realizada por la propia cooperativa o a través de la contratación de los servicios de transporte.

La planificación del transporte de los bienes debe ser elaborada con cuidado con el fin de evitar gastos innecesarios ya sea que la cooperativa posea un vehículo o contrate el servicio. Para el transporte de insumos, la cooperativa tiene tres alternativas:



Fotografía Universidad Cooperativa de Colombia

⁶ Las tablas se encuentran en la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 2859-1.

- Su propio medio de transporte.
- Contratar servicios de transporte.
- Solicitar al proveedor que incluya el transporte como uno de sus servicios.

Se debe realizar un análisis de costo - beneficio para establecer la alternativa más conveniente.

Contar con un transporte propio tiene ventajas y desventajas como se presenta a continuación:

Tabla 2.2 Ventajas y desventajas del transporte propio

Ventajas	Desventajas
Disponibilidad del vehículo en cualquier momento, lo que permite un servicio de transporte más confiable. Además los vehículos le pertenecen a la cooperativa y nadie más los puede reclamar para su uso.	Inversión de alto costo para la compra del vehículo, lo cual implica para la cooperativa tener garantías para acceder a un préstamo bancario, obtenerlo y pagar sus costos financieros.
Reduce el costo de transporte.	Altos costos fijos y operativos, entre estos, salarios, seguridad social, viáticos diarios, depreciación del valor del vehículo, mantenimiento, reparaciones, seguro, licencias, permisos, impuestos y tiempo adicional para gestionar las actividades de transporte.
Asegura el cronograma de viajes.	Riesgos de sufrir accidentes y averías que ocasionan que el vehículo no esté disponible y la cooperativa deba alquilar otro a una empresa especializada.
Cumple con las necesidades de los bienes a transportar. La cooperativa conoce exactamente cuáles son sus necesidades de transporte por lo que comprará un vehículo que supla todo requerimiento.	Mal uso del vehículo. Se debe evitar que el conductor, la administración y los miembros del consejo de administración usen el vehículo para actividades privadas para que no se dé un aumento en los gastos operativos y la depreciación del activo.
Incrementa los activos de la cooperativa, por lo que también aumenta su base de garantías para obtener préstamos.	Posible subutilización. El aprovisionamiento de los insumos agropecuarios es una actividad estacional y no sería sencillo que otros alquilen el vehículo si el mercado de transporte está saturado.

Ventajas	Desventajas
Permite otro ingreso a la cooperativa al alquilar el vehículo a otras personas, claro, cuando el mercado no está saturado.	

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

Adquirir transporte propio tiene como principal beneficio la disponibilidad, pero como desventajas los costos asociados, los riesgos y la inversión controlada para contar con tantos vehículos como sea necesario; es una decisión compleja que deberá tomar la administración de la cooperativa.

La alternativa 3 es una mejor opción para aquellos casos donde se logra en la negociación que los proveedores coloquen los insumos o productos en el lugar de destino final (en los sitios de producción).



Auto tarea 2.1

Con base en lo anterior responda:

- ¿Cómo hace su cooperativa para organizar el transporte de bienes?
- ¿Por qué optó por esta alternativa?

Sugerencias

- Contar con un reglamento de adquisiciones de insumos aprobado por la asamblea general o el consejo de administración.
- Tener un adelanto de preventa para asegurar que el asociado recoja el producto.
- Crear un fondo con un porcentaje mínimo para la adquisición de insumos que garantice las ventas en las siguientes campañas.

- Reglamentar la atención a terceros para que no se descuide la atención a los asociados.
- Contar con un responsable en el área de crédito.
- Poseer un soporte técnico para determinar las necesidades exactas de cada asociado.
- Tener una base de datos con la información de las necesidades de los asociados. Esta se puede lograr a partir de un censo.

Valores promovidos

Estas sugerencias promueven valores relevantes para el accionar cooperativo, algunos son:

- Honestidad.
- Transparencia.
- Orden.
- Compañerismo.
- Trabajo en equipo.
- Democracia.
- Responsabilidad.

MÓDULO 3

Suministro de insumos agropecuarios



TEMA 3

Almacenamiento y gestión de inventarios

Introducción al tema

El almacenamiento es el conjunto de procesos que se realizan en una instalación física para garantizar que los bienes que se depositan allí estén seguros y en buenas condiciones para que satisfagan las necesidades de quienes se proveerán de dichos bienes. El almacenamiento supone las siguientes actividades:

- Recibir e inspeccionar los bienes entregados por el proveedor.
- Ordenar los bienes en el depósito o almacén.
- Mantener registros adecuados.
- Asegurar la disponibilidad de espacio e instalaciones adecuadas para el almacenamiento.
- Implementar un sistema de control de calidad y seguridad.
- Controlar las pérdidas (resultado de las mermas, la evaporación, los robos, etc.).
- Mantener la limpieza del depósito.
- Identificar bienes deteriorados y dañados.

Entre otras.

Mantener y gestionar un inventario es muy costoso, por lo que se debe buscar un equilibrio entre entregar los insumos a los asociados en el momento oportuno y mantener los costos de almacenamiento en los niveles más bajos posibles. El primero implica contar con un inventario permanente y adecuado a las necesidades a satisfacer, mientras que el segundo involucra que, en determinados momentos, solo se cuente con un inventario limitado o directamente que no haya existencias del producto.

El inventario es dinero invertido en bienes, por lo que merece la misma importancia que el dinero en efectivo. Para garantizar la seguridad de los bienes y los desplazamientos apropiados, se podrían implementar medidas especiales de control.

Este tema fortalece las capacidades para tomar decisiones sobre si o no almacenar, gestionar inventarios, controlar existencias y calcular costos de almacenamiento (vea la sección sobre control de inventarios).

Identificación de necesidades de almacenamiento

¿Almacenar o no almacenar?

El almacenamiento de los insumos agropecuarios mejora la disponibilidad para los asociados, sin embargo, es una práctica muy costosa que requiere decisiones importantes del administrador de la cooperativa en cuanto a la definición de si o no almacenar, cuándo y cuánto acopiar y cómo minimizar los costos asociados. Es relevante entender que en la cooperativa el flujo de los pedidos de insumos es intermitente.

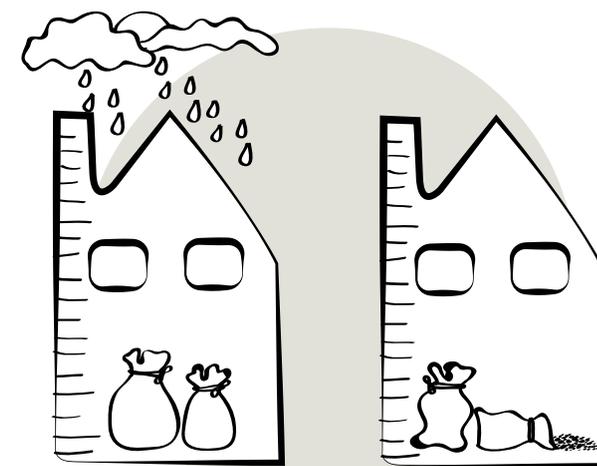
Almacenamiento de insumos en la cooperativa

Antes de analizar el tema de cómo almacenar de manera óptima, vale la pena explorar qué puede hacer una cooperativa para ayudar a los asociados a obtener los insumos agropecuarios oportunamente sin tener que acopiarlos, pues esto evitaría todos los gastos ocasionados por el almacenamiento.

Una opción sería que la cooperativa introduzca medios alternativos para proveer los productos, por ejemplo, los asociados cada octubre necesitan miles de bolsas de fertilizante, para lo cual se recopilan los pedidos y se planifica con mucha anticipación la necesidad total de este insumo, así se hace un único encargo al proveedor por la cantidad total y se acuerda que la entrega se realice directamente en los centros de producción agropecuaria en una fecha determinada. El personal de la cooperativa o el consejo de administración estaría presente ese día en el lugar de entrega, para distribuir las bolsas a los asociados

de acuerdo a sus pedidos. En consecuencia, no habría necesidad de contar con un espacio en las instalaciones de la cooperativa para el almacenamiento de las bolsas. Este acuerdo solo sería posible si un número significativo de asociados requieren del producto en similar tiempo y si los momentos de entrega son conocidos de antemano y no son modificados. La entrega directa a una gran cantidad de asociados podría minimizar los costos de entrega.

Otros requerimientos necesarios para este acuerdo son que exista certeza de que el proveedor tiene los productos disponibles en las cantidades necesarias, que la entrega sea fácil de organizar, los bienes sean utilizados o retirados inmediatamente después de la entrega y que, por lo tanto, no requieran de ningún espacio de almacenamiento.



Si no es posible seguir la opción antes descrita, será necesario que la cooperativa cuente con un almacén con existencias. Algunas razones para mantener existencias de un producto son:

- Cuando los asociados prefieren comprar pequeñas cantidades a la cooperativa en lugar de comprar a granel a los mayoristas.
- Cuando existen ciertos productos que se demandan durante todo el año. En este caso la cooperativa debe tener esos insumos disponibles a nivel local o mantener “reservas de seguridad” para ponerlos a disposición cuando los mayoristas no los tengan.

En general, un sistema de almacenamiento bien gestionado generará una serie de beneficios, aunque también algunas desventajas.

Tabla 3.1 Ventajas y desventajas del almacenamiento

Ventajas	Desventajas
Provee insumos agropecuarios en el momento apropiado, lo que satisface las necesidades de los asociados.	Costos muy elevados por capital invertido en existencias, espacios dedicados, instalaciones, contratación de seguros, obligaciones salariales y pérdidas por mermas.
Protege los bienes de los daños ocasionados por la lluvia, el sol o las plagas.	Riesgo de deterioro de los bienes.
Asegura las existencias al minimizar todas las formas de pérdidas.	Los bienes almacenados pueden quedar obsoletos por los avances tecnológicos.
Disminuye los costos de los pedidos, ya que el almacenamiento permite solicitar grandes cantidades.	Vulnerable a la reducción del precio de mercado, lo cual puede obligar a los asociados a comprar los insumos más caros que en el mercado.
Minimiza los riesgos de salud y seguridad cuando los bienes son alimentos, ya que se almacenan en el sistema en lugar de hacerlo en las casas de los productores agropecuarios.	Constante riesgo de reducir los precios y asumir las pérdidas por las compras de los insumos agropecuarios a bajos costos en otros lugares por parte de los asociados.

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

¿Cómo gestionar las existencias?

Determinación del volumen del inventario

El almacenamiento es costoso pero tiene grandes ventajas por el aprovisionamiento de grandes cantidades, como la obtención de descuentos por compras a granel.

La cooperativa debe determinar la cantidad de bienes a comprar y almacenar para minimizar el riesgo y aprovechar los beneficios del almacenamiento. El administrador de la cooperativa tiene que decidir adquirir y almacenar grandes o pequeñas cantidades basado en las necesidades temporales o concretas para todo el año. Para ello se debe analizar:

- Costos de mantenimiento del inventario: aquellos relacionados con mantener los inventarios en el almacén.
- Costos de falta de inventario: corresponde a no tener suficientes existencias para satisfacer los pedidos de los asociados. Implica pérdida de transacciones y compromiso de los asociados.

El volumen que minimice estos dos tipos de costos debería ser la cantidad de productos a encargar y almacenar, por ejemplo: los asociados compran 10 arados por mes, es decir 120 por año. La cooperativa debe decidir cuántos arados incluir y cada cuánto tiempo hacer un nuevo pedido al proveedor. Esta es una decisión importante y nada fácil. Si la cooperativa hace un pedido por una gran cantidad (120 arados) el inventario será suficiente para todo un año, pero si lo hace para pocos (2 arados) deberá en pocos días hacer otro pedido. Es evidente que la cooperativa no va a ordenar tantos arados como 120, ni tan pocos como 2. La administración de la cooperativa deberá decidir cuál es el punto ideal entre ambos extremos, lo cual dependerá de los descuentos por cantidad y la rotación de inventarios buscada.

La cooperativa tiene la obligación de usar los recursos financieros de manera eficaz y la responsabilidad de brindar un buen servicio a sus asociados.

Hacer un pedido de grandes o pequeñas cantidades de productos tiene ventajas y desventajas.

Tabla 3.2 Ventajas y desventajas de los inventarios grandes y pequeños

Cantidades	Ventajas	Desventajas
Grandes	Reduce la posibilidad de quedar sin existencias de los productos.	Incrementa los costos por pago de intereses, dado que el capital propio estará invertido en los productos almacenados.
	Otorga descuentos por pedidos grandes.	Aumenta el riesgo de deterioro, derrames, fugas, daños y pérdidas.
	Disminuye los costos de transporte.	Eleva los costos por la inversión en el espacio para almacenamiento y la contratación de seguros y servicios de seguridad.
	Reduce el trabajo administrativo.	Minimiza las existencias dado que almacenar un producto consume mucho dinero, lo que resultará en no contar con recursos financieros suficientes para hacer lo mismo con otros productos.
	Protege a los socios ante eventuales alzas en los precios.	Convierte en obsoletos e inútiles ciertos productos e insumos por los cambios tecnológicos.
Pequeñas	No inmoviliza demasiados recursos financieros.	Altos costos de transacción al emitir pedidos, recibir productos, pagar facturas, etc.
	No es necesario pedir préstamos por montos importantes.	Mayores costos de transporte debido a los múltiples viajes necesarios.
	Bajo riesgo de deterioro.	Excedentes reducidos. Al quedarse la cooperativa sin existencias de un producto, los asociados lo compran en otro lugar.
	Requiere poco espacio.	Bajo nivel de satisfacción del cliente.
	Bajos costos de seguro y riesgo de incendio o robo.	Mayor vulnerabilidad en el aumento de los precios.
	Mínimo impacto ante cambios en el mercado e innovadores o económicos productos. La cooperativa no sufrirá los perjuicios de quedarse con una gran cantidad de existencias.	

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

Al considerar las ventajas y desventajas de comprar a granel, la cooperativa debe tener cuidado con los “descuentos por cantidad”, ya que estos pueden tener repercusiones importantes y los proveedores buscarán motivar las compras superiores cada día.

La rotación de inventario indica la frecuencia con que entran y salen los bienes que componen el inventario del almacén del negocio. En el ejemplo antes mencionado, si la cooperativa hiciera un pedido de 20 arados, en promedio le tomaría dos meses vender sus existencias. La cooperativa tendría que hacer un nuevo pedido para otros dos meses y así consecutivamente. En este caso, la tasa de rotación del inventario es de seis veces por año. Si la cooperativa ordenara 60 arados en cada pedido, rotaría su inventario solo dos veces por año. Generalmente, las cooperativas encuentran que es más conveniente trabajar con tasas altas de rotación de inventarios, esto significa que piden cantidades pequeñas que pueden vender en pocas semanas o meses, de esta manera no inmovilizan demasiado capital en la disposición de existencias y pueden obtener mayores excedentes de su inversión.

Inventario centralizado o descentralizado

Otra decisión que debe tomar la administración de la cooperativa refiere al lugar más conveniente para almacenar las existencias: en un único almacén centralizado o en instalaciones descentralizadas más cercanas a los asociados.

Una cooperativa grande puede tener un almacén principal de gran tamaño y otros más pequeños a nivel local. La siguiente tabla muestra algunas ventajas y desventajas del almacenamiento centralizado.

Tabla 3.3 Ventajas y desventajas del almacenamiento centralizado

Ventajas	Desventajas
Control más sencillo.	Menor capacidad de respuesta a las necesidades de los asociados.
Único punto de entrega e inspección.	Ubicación desfavorable para los asociados.
Facilita la comunicación con el proveedor.	Aumento en los riesgos de catástrofes naturales o aquellos provocados por el hombre (por ejemplo, incendios).
Brinda oportunidades de estandarización.	
Mayor rotación del inventario y menor probabilidad de obsolescencia.	
Menores costos de manejo.	

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

¿Cuándo comprar los insumos?

Ingreso de insumos al almacén

Además de definir la cantidad de insumos a comprar, la cooperativa debe determinar cuándo hacer el pedido y dónde deben entregarse los productos (en el almacén central de la cooperativa, en los predios de los productores o en ambos sitios).

Naturalmente, la cooperativa no debe esperar a que escaseen los productos para hacer un nuevo pedido ya que, generalmente, los proveedores no lo entregan de inmediato e inclusive pueden tardar varios meses antes de hacerlo efectivo. Siendo así, la cooperativa debe estimar cuántos bienes venderá entre el momento en que hace un nuevo pedido y el momento en que realmente le entregan los bienes.

La cooperativa debe considerar los siguientes puntos al determinar cuándo hacer un nuevo pedido:

- La demanda de insumos depende de la estacionalidad de los cultivos y de los modelos de pastoreo.
- El tiempo real de espera entre el momento de hacer el pedido y la recepción de los productos.
- La cantidad mínima de existencias a mantener para atender situaciones de emergencia, como un atraso en la recepción de los nuevos pedidos o un cambio en el comportamiento de la demanda.

Si la cooperativa conoce los plazos de entrega y el volumen de ventas por semana, puede determinar una “cantidad crítica mínima” para cada producto, así, cuando las existencias lleguen a ese número se deberá hacer un nuevo pedido, por ejemplo: un proveedor de concentrado para pollos entrega los pedidos una semana después de que la cooperativa los realiza y esta vende aproximadamente 40 bolsas de ración por semana; esto significa que la cooperativa debería hacer un nuevo pedido cuando solo le queden 10 bolsas en el almacén. Existe el riesgo de que la cooperativa

se quede sin existencias si aumenta la demanda o se retrasa la entrega, por eso, es mejor hacer un nuevo pedido cuando las existencias alcancen las 15 bolsas. En consecuencia, la cifra crítica mínima para el concentrado para pollos sería de 15 bolsas.

Para que la cooperativa pueda decidir los “niveles de existencias mínimos” para cada uno de los insumos, es esencial que la gerencia cuente con un sistema de pedidos adecuado, de lo contrario, con frecuencia se enfrentará a situaciones de falta o exceso de productos.



Auto tarea 3.1

De acuerdo a los temas abordados, responda:

- ¿Cuándo hace los pedidos su cooperativa?
- ¿En qué factores basa esa decisión?

Control del inventario

Es un sistema que permite registrar y verificar los movimientos de entrada y salida de insumos y bienes del almacén, además de establecer las existencias reales en cualquier momento dado. El control de inventario comprende tres acciones principales:



- Registrar todos los bienes entrantes y salientes.
- Ejecutar un control de inventario para verificar el nivel real de existencias.
- Realizar una valorización de las existencias en el almacén.

El control de inventario es importante para cualquier cooperativa, ya que es la única forma de salvaguardar la inversión realizada en el servicio de suministro de insumos.

Algunos ejemplos de los beneficios de un control de inventario eficaz se exponen a continuación.

Cuadro 3.1 Beneficios de un control de inventarios eficaz

Asegura la disponibilidad de los bienes en el momento oportuno y la cantidad necesaria. Un control de inventario eficaz ayuda a determinar los niveles mínimos de reaprovisionamiento y procesar los pedidos en el momento oportuno, eliminando el riesgo de quedar sin existencias.

- Minimiza robos y engaños, ya que la cooperativa advierte cuándo se produce un faltante de productos.
- Facilita la valoración de las existencias disponibles tanto en cantidad como valor.
- Permite la detección de robo, malas prácticas y otras formas de pérdidas.
- Ayuda a la detección de bienes dañados, deteriorados y obsoletos.
- Facilita la valoración de las existencias.
- Mejora las capacidades para elaborar estados financieros adecuados, lo que facilitará la medición del desempeño financiero de la cooperativa.

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

Como se estudió en el tema anterior, la evaluación de las necesidades de los asociados puede ayudar a determinar el tipo, la calidad y la cantidad de los productos demandados. Una vez que esta información está disponible, en función de los objetivos y estrategias de la cooperativa, la administración puede decidir cuál es la combinación apropiada de productos. Cuando

el espacio para almacenamiento o los recursos financieros son limitados, es útil realizar una clasificación de los bienes a comprar, según su orden de prioridad.

La tasa de excedentes sobre la inversión para cada uno de los bienes, puede ayudar a determinar cuáles son especialmente rentables para la cooperativa y cuáles no. Si bien las compras de bienes menos rentables pueden mantenerse mientras que cumplan con las necesidades específicas de los asociados, conocer los diferentes niveles de rentabilidad de cada producto puede asegurar que las pérdidas sean más fáciles de predecir. Por este motivo la administración de la cooperativa debe usar estos datos para tomar decisiones más precisas.

Establecimiento y mantenimiento de registros

El mantenimiento de registro de datos de un almacén es el proceso de inscribir las transacciones de movimiento del inventario, como la entrada y salida de bienes depositados. Es importante destacar que cada transacción debe quedar registrada inmediatamente después de su ocurrencia.

Al mantener un registro se simplifica la tarea de conocer en todo momento el volumen de existencias en el almacén, sin necesidad de recurrir a un conteo físico. En este sentido, los productos entrantes o salientes deben registrarse de inmediato y calcularse adecuadamente para contar con un saldo preciso.

Los riesgos de no contar con registros precisos y actualizados incluyen:

- Información errónea en la disponibilidad de productos. La administración de la cooperativa puede informar a los asociados que tienen productos que en realidad no dispone.
- Existencias que no se reponen a tiempo.
- Nuevos pedidos excesivos que incrementan innecesariamente las existencias.
- Inviabilidad de realización del balance general de la cooperativa y una gestión financiera eficaz.

Evite los efectos negativos proporcionando información para los asociados por medio de envases etiquetados, indicaciones claras de toxicidad, dosificación y modelos adecuados de almacenamiento, manejo, uso y deshecho.

Es posible que su cooperativa ya esté utilizando algunos de los siguientes registros: nota de bienes recibidos, nota de entrega, ficha de existencias, libro de almacenamiento y un documento para hacer el inventario.

¿Cuáles son los peligros y riesgos en el almacenamiento?

Cuando los insumos son sustancias químicas se requiere que estén almacenados sin representar un peligro ambiental como la contaminación del aire o de las aguas. Igualmente es importante evitar la contaminación cruzada del inventario, por ejemplo, impidiendo almacenar pesticidas cerca de alimentos de animales o de medicamentos. Los productos se deben almacenar sin perjudicar a la comunidad. Los administradores de las cooperativas pueden asumir un papel activo en estos aspectos a través de la instalación de señales de advertencia y mecanismos de productos peligrosos bajo llave.

Las personas que trabajan en las instalaciones de almacenamiento deben hacerlo en buenas condiciones de seguridad. Las prácticas de almacenamiento y manejo de estos productos deben minimizar los riesgos para la salud del personal y los asociados que acudan a los ambientes del almacén.

Determinación de los costos de almacenamiento

El almacenamiento implica costos que deben ser incluidos en el precio que pagan por los productos tanto los asociados como los demás clientes.

Al decidir almacenar los insumos, los administradores de la cooperativa deben considerar los siguientes costos:

Instalaciones de almacenamiento

Si la cooperativa cuenta con su propia instalación, la depreciación se debe calcular a intervalos periódicos (por ejemplo una vez al año⁷), pero si se alquila un edificio para el almacenamiento el costo correspondería al alquiler mensual o anual.

Al decidir si el almacenamiento se debe construir o alquilar se debe contemplar la proximidad de las explotaciones agropecuarias de los asociados, la existencia de otras instalaciones de almacenamiento de fácil acceso para los asociados y la disponibilidad de fondos para la construcción, mantenimiento y operación de las instalaciones propias.

Equipamiento del almacén

El almacenamiento requiere de equipos específicos como balanzas, aparatos de carga - descarga y computadores, entre otros. Si los equipos son de la cooperativa y se usan por más de un año, se deben estimar los valores de depreciación, pero si se alquilan se deben tomar en cuenta los costos de arrendamiento. Si la vida útil de los equipos es inferior a un año, se toma como costo el precio de compra.

Material de empaque

Se deben calcular los costos de empaquetado de los productos, incluyendo los elementos que se utilizan para conservarlo o entregarlo adecuadamente (bolsas, papeles, tambores, estibas, cubetas etc.).

Mano de obra

Se deben incluir los salarios (considerando los costos de seguridad social y otros costos o beneficios eventuales) de las personas que trabajan

⁷ El valor de la depreciación anual se calcula dividiendo el valor del edificio entre su vida útil expresada en años. La vida útil del edificio depende de los materiales de construcción y según tablas de depreciación oficiales.

directamente en el almacenamiento de los productos, a lo que debe sumarse una proporción de los salarios de las personas encargadas de la supervisión y la administración.

Pérdidas

Es importante considerar los costos relacionados con robos, daños, mermas, plagas y deterioro, entre otros. Es aconsejable aplicar una tasa de pérdidas entre el 0,1 y el 2 por ciento del valor total de los bienes almacenados. La tasa concreta a aplicar en cada caso depende de la naturaleza de los productos depositados.

Seguros

Se puede necesitar la contratación de un seguro para cubrir ciertos riesgos asociados con el almacenamiento, tales como los robos, incendios, etc.

Dinero invertido en existencias

Si los insumos se venden de inmediato se recupera el dinero y se puede colocar en una cuenta bancaria para obtener un interés, en cambio, si los insumos se almacenan se pierde esta oportunidad, lo que se convierte en un costo. Es necesario, entonces, estar al tanto sobre los intereses de los préstamos bancarios e incluirlos en el cálculo de costos.

Fumigación y control de plagas

Se deben incluir los gastos de fumigación del almacén para protegerlo de plagas y otros insectos destructivos.

Formularios y documentos

El servicio de suministro de insumos requiere la utilización de formatos que sirvan de soporte del mantenimiento de los registros, entre otros usos, por lo que resulta importante considerar este rubro de gastos al realizar un análisis de costo - beneficio.

Junto con los costos, el almacenamiento también genera beneficios financieros, pero estos no pueden ser calculados con exactitud en términos monetarios. Algunos beneficios corresponden a:

- Disponibilidad de los insumos, pues contribuyen a mejorar la productividad y los ingresos del agricultor, lo que puede conducir a largo plazo a un aumento en el volumen de las cosechas entregadas a la cooperativa para su comercialización.
- Reducción en los costos de los pedidos, dado que los bienes se ordenarán con menor frecuencia.



Auto tarea 3.2

- Cuando su cooperativa almacena insumos y/o bienes adquiridos para ser entregados a sus asociados ¿en qué factores se basa esa decisión? y ¿cómo es administrado el almacenamiento centralizado o descentralizado?
- Señale los costos aproximados de almacenamiento de un bien que ha recibido de su cooperativa recientemente.

MÓDULO 3

Suministro de insumos agropecuarios



Fotografía de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias

TEMA 4

Entrega y venta de servicios

Introducción al tema

Los asociados están esperando un servicio sencillo y transparente en términos económicos. Una cooperativa que pierde dinero al brindar un servicio “demasiado bueno” tendrá que cesar muy pronto sus operaciones, por lo que sus asociados perderán tanto el acceso al servicio como sus inversiones. Los gerentes de la cooperativa deberán decidir sobre el nivel “óptimo” de servicio para cada producto, equilibrando las necesidades de los asociados con una gestión económicamente sostenible.

La cooperativa necesita recuperar los costos de ventas, transporte y otros, incluyéndolos en el precio de sus productos para poder cubrir los riesgos del mercado. También se debe incluir un margen de utilidad para generar excedentes distribuibles de acuerdo a la normativa y a los estatutos vigentes. La gestión eficiente debe asegurar que el costo de operación se mantenga al mínimo.

Dependiendo de los objetivos de venta de la cooperativa, los precios de los productos deben estar en equilibrio con la satisfacción de los asociados y la eficiencia de costos. Los gerentes de la cooperativa podrían minimizar sus costos para cobrar precios menores o brindar servicios adicionales que implican costos mayores y precios más altos.

Cumplir con las expectativas de los asociados involucra incurrir en costos adicionales como los expuestos a continuación:

Tabla 4.1 Costos adicionales para satisfacer las expectativas de los asociados

Expectativa de los asociados	Costos de
Amplia variedad de productos.	Administración y manejo de inventario.
Crédito.	Intereses y riesgos de deudas impagas.
Todos los productos disponibles permanentemente.	Almacenamiento, financieros y riesgo de deterioro.
Ubicación conveniente y entrega individual.	Transporte.
Amplia gama de tamaños de paquetes.	Almacenamiento y administración.
Extensa información sobre todos los productos y asesoría técnica.	Formación del personal y salarios.
	Excedente pequeño para enfrentar los costos de suministro del servicio.

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

Mecanismos de entrega del servicio a los asociados

Aunque el servicio de suministro de la cooperativa abastece a los asociados, con frecuencia existen proveedores privados que también realizan sus negocios dentro de la misma localidad. Es por esta razón que la cooperativa debe convencer a los asociados de la singularidad de sus productos y servicios y de las condiciones de su suministro. Es aquí donde surge la importancia de la gestión de ventas.

La gerencia de la cooperativa debe tomar decisiones sobre la política de precios, implementar procedimientos de ventas convenientes para sus asociados, asegurar un buen servicio de atención al cliente y definir la mejor manera de vender:

- Venta directa: la cooperativa vende directamente a sus asociados.
- Venta a través de agentes: la cooperativa contrata agentes de venta para que realicen la labor comercial. Ellos ganan un salario o comisión por porcentaje de ventas.
- Venta a través de minoristas.

Procedimiento de ventas

Acceso a los insumos

Lo ideal sería que los insumos agropecuarios estén disponibles lo más cerca posible de las explotaciones agropecuarias de los asociados, de no ser posible, se deberían adoptar algunas medidas prácticas para lograrlo. Estas medidas se pueden incluir como parte de los servicios de suministro de insumos, donde los costos se encierran en el precio de los productos, o como servicios adicionales es decir cuando el cliente decide si desea o no esta asistencia, en caso afirmativo, lo debe pagar por separado.

La cooperativa podría establecer puestos locales de distribución y venta o nombrar agentes locales de repartición para brindar servicios a las

localidades más alejadas del principal centro de distribución. Claramente, esto tendrá costos adicionales.

Acuerdos de crédito

Las ventas se podrían hacer en efectivo, sin embargo pueden existir productores agropecuarios que no estén en condiciones de hacerlo. La cooperativa también podría vender a crédito a sus asociados a través de acuerdos especiales, diversos y decisivos. Algunos componentes importantes de los servicios financieros incluyen:

- Costos por intereses.
- Momento o plazo para el pago del crédito.
- Condiciones del pago.
- Grado de riesgo por no pago.
- Sanciones en caso de incumplimiento de las condiciones de pago.
- Montos máximos de crédito.
- Necesidad y tipo de garantía.

El crédito siempre supone riesgos, tanto para la cooperativa como para el asociado. En el caso de que un asociado compre sus insumos a crédito debe contar con garantías adecuadas. Cuando la cooperativa provee el servicio de comercialización de los productos de los asociados, la producción es la garantía. El monto del préstamo podría deducirse de los productos que el asociado entrega.

Para reducir riesgos, las cooperativas pueden conceder préstamos grupales a los asociados, así, el responsable del pago de los préstamos individuales es el grupo.



Auto tarea 4.1

De acuerdo a la información suministrada y la realidad de su cooperativa, conteste:

- ¿Su cooperativa vende los insumos en efectivo o a crédito?
- Cuando es a crédito ¿qué tipo de acuerdos aplica? y ¿cómo se asegura que los socios devuelvan el préstamo?

Prestación de servicios adicionales

Los agricultores pueden necesitar servicios adicionales al acceder a la adquisición de insumos por parte de la cooperativa. Estos servicios pueden ser prestados por la cooperativa u otros proveedores como empresas privadas, agencias gubernamentales, organizaciones de investigación, redes solidarias o diversas ONG.

Muchas cooperativas que adquieren insumos para sus asociados, brindan servicios adicionales como los mencionados en el Módulo 2. Los servicios relacionados directamente con el suministro de insumos pueden incluir:

- Distribución de insumos a los productores dentro de la localidad.
- Servicios de extensión agropecuaria (información, capacitación, asesoría,...).
- Servicios financieros (ver acuerdos de pago).

Si bien los servicios adicionales pueden atraer a los asociados y a otros clientes, también implican costos adicionales para la cooperativa y, en consecuencia, para los compradores de los productos. Los administradores de la cooperativa deben decidir si brindan servicios adicionales o no, quién debe beneficiarse de estos y quién pagará los costos.

Proporcionar información, asesoría y capacitación contribuye a un servicio de suministro de insumos más apropiado. Para aplicar los insumos de manera

adecuada y optimizar los beneficios del suministro de insumos, son necesarias capacidades y/o conocimientos adicionales. También existen otros servicios adicionales que logran atraer nuevos asociados. Los servicios de información, asesoría y capacitación podrían estar relacionados con la aplicación de los insumos, pero podrían incluir también medidas de seguridad, prácticas productivas, etc.

Ventas a los no asociados

Dentro de los procedimientos de ventas se distinguen la comercialización entre los asociados y los no asociados. Si la cooperativa opta por vender insumos también a productores no asociados, debe considerar condiciones comerciales diferentes entre los dos grupos, de modo que exista un incentivo claro para transformarse en asociado, por ejemplo, vender insumos a los no asociados a un precio mayor y en caso de una situación de escasez de insumos, los asociados tendrán prioridad para obtenerlos.

También es necesario que la cooperativa establezca procedimientos administrativos como registrar la recepción de dinero, emitir y entregar un recibo comercial al cliente y enviar el mismo recibo al encargado del depósito para que entregue los bienes comprados. Obviamente, es importante mantener



Fotografía de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias

una buena comunicación acerca de estos procedimientos de ventas con los asociados y otros clientes.

Dependiendo de sus objetivos, la cooperativa puede tomar en cuenta los intereses de la comunidad para cumplir con el principio cooperativo de “compromiso con la comunidad”. Algunas alternativas para lograr tal fin corresponden a:

- Vender insumos al mismo precio o a un precio levemente superior a los no socios, pero aún bajo en comparación con el de otros proveedores. Esta acción dependerá de la disponibilidad de los productos y la eficiencia del servicio de suministro de insumos de la cooperativa.
- Trabajar únicamente con insumos que no tengan efectos negativos para el ambiente. El uso de estos insumos podría tener indirectamente un impacto positivo en los negocios. El hecho de contar con condiciones ambientales mejoradas y con personas saludables, incide positivamente en la productividad.
- Adjudicar parte de los excedentes del servicio de suministro al ofrecimiento de servicios sociales como la construcción de instalaciones sanitarias locales o el financiamiento de las matrículas escolares de los huérfanos u otros grupos en situación de desventaja económica o social.

La fijación de precios impacta a todos los involucrados, pues mientras que la cooperativa desea prestar buenos servicios en condiciones rentables, los asociados quieren pagar precios bajos y obtener la mejor relación calidad – valor.

Política de precios

Fijación de precios

Es el proceso de determinar qué recibe la cooperativa a cambio de sus productos. La motivación de la

cooperativa no es maximizar sus beneficios, sino proporcionar servicios de buena calidad a sus asociados. Así, el precio que se cobra por los insumos agropecuarios debe ser asequible para los asociados, al tiempo que debe permitir que la cooperativa recupere todos los costos para obtener un excedente.

El precio afecta a la empresa en relación a las ventas (volumen e ingresos), la posición competitiva, la rentabilidad, la satisfacción del cliente y la imagen de la cooperativa.

La fijación de precios rentables para los productos que apuntan a satisfacer las necesidades de los miembros, debe contribuir a la obtención de los siguientes beneficios:

- Satisfacción de los socios.
- Aumento de las ventas, ingresos por comercializaciones y excedentes.
- Retención de los socios actuales y captación de nuevos.
- Buena imagen de la cooperativa.
- Incremento del capital de trabajo mediante el aumento de los excedentes.

Los precios de las cooperativas deben estar en equilibrio con la satisfacción de los asociados y la eficiencia de costos, dependiendo de sus objetivos de venta. Los administradores de la cooperativa podrían minimizar sus costos para cobrar precios menores o brindar servicios adicionales que implican mayores costos y precios.



Auto tarea 4.2

Las cooperativas deben satisfacer las necesidades de los socios, proporcionar servicios de calidad y cobrar precios asequibles por sus insumos. Piense en un insumo que su cooperativa proporciona a los socios: ¿cómo se estableció el precio que se cobra por ese insumo? ¿Cuáles fueron los factores que incidieron en la fijación de este precio y cuál es la política de precios que se debería aplicar?

El establecimiento de una política de precios podría seguir el siguiente procedimiento:

- Definición de objetivos.
- Elección de una estrategia.
- Perfeccionamiento y adaptación de la política.

Definición de los objetivos de precios

La cooperativa debe definir su objetivo antes de fijar un precio, para eso debe preguntarse: ¿el objetivo es vender la mayor cantidad posible o aumentar los ingresos? No obstante es importante mejorar su posición competitiva y optar, temporalmente, por un precio bajo.

Se pueden distinguir los siguientes objetivos de la política de precios: aumento del volumen de ventas, de los ingresos por ventas, de la participación en el mercado y de la rentabilidad, mejoramiento de la posición competitiva y aseguramiento de una buena imagen de la cooperativa. Estos objetivos se pueden combinar.

El objetivo de la política de precios debe tomar en consideración los factores que afectan el precio, como el costo, la demanda, la competencia, la experiencia, la percepción del cliente y el fin de la cooperativa en materia de excedentes.

La siguiente tabla diferencia seis objetivos de la política de precios:

Tabla 4.2 *Objetivos de la política de precios*

Aumentar el volumen de ventas	El volumen de ventas está fuertemente ligado al precio. Dependiendo de la elasticidad de la demanda de los productos suministrados (en condiciones de demanda elástica) mientras más alto es el precio, menor será el volumen de ventas; caso contrario con un menor precio, pues este conducirá a un mayor volumen de ventas. Como contraste, si los productos suministrados no poseen demanda elástica, los clientes solo llevarán la cantidad precisa independientemente de si se baja el precio.
--------------------------------------	--

Aumentar los ingresos por ventas	El término “ingresos por ventas” se refiere a la totalidad de los ingresos producidos por las ventas de los productos y depende del volumen de ventas y del precio. El precio afecta el valor de las ventas que puede generar una cooperativa. El precio puede aumentar o reducir los ingresos por ventas. Al formular la política de precios, es aconsejable establecer el objetivo de los ingresos por ventas para luego fijar un precio que permita lograr dicho objetivo. Generalmente, un porcentaje de aumento del precio causará el mismo porcentaje de reducción en los ingresos por ventas.
Aumentar los ingresos por ventas	La cooperativa debe llegar a un precio óptimo que sea aceptable para los asociados (o sea, menor al precio de otros proveedores), pero que permita conseguir un volumen y un ingreso por ventas suficiente para cubrir los costos y generar excedentes. En caso de ser poco posible el suministro a menores precios, como se analizó antes, para aumentar los ingresos por venta, se podrá agregar servicios que los asociados o clientes estén dispuestos a pagar.
Aumentar la participación en el mercado	Las cooperativas funcionan dentro de un mercado competitivo donde hay otros proveedores que ofrecen los mismos insumos. En este sentido, la cooperativa deberá establecer su política de precios para llegar a un porcentaje y captación mayor de participación en el mercado, y por tanto, el precio a fijar debe contribuir a ese fin. En términos más amplios, el precio que se establece determina la participación en el mercado. Si la participación en el mercado de la cooperativa aumenta, es posible que los demás proveedores tengan que vender a un precio menor. Incentivar a los asociados a comprar en la cooperativa tiene un impacto importante en los ingresos por ventas y en los excedentes.
Posición competitiva	El precio puede incidir en las ventajas competitivas de un producto y afectar su posicionamiento en el mercado, por lo tanto, la cooperativa debe conocer lo que cobran los demás competidores en el mercado para fijar un precio que resulte competitivo. Una mejor posición competitiva también puede generarse como consecuencia de una calidad superior o por la preferencia de los asociados a la forma como se sienten atendidos por la cooperativa.
Imagen de la cooperativa	El precio que cobre la cooperativa contribuirá a construir una cierta imagen entre los asociados y los no asociados. Si se cobra un precio alto, la imagen que se proyectará ante los asociados será la de una organización que persigue la maximización de las utilidades, pero si es un precio razonable, la imagen será la de una organización que busca la satisfacción de sus asociados. La política de precios debe atender, entonces, a la imagen que la cooperativa desea transmitir a sus clientes.

Rentabilidad

La rentabilidad de la cooperativa es afectada por los precios de los productos. Un precio alto proporciona un excedente alto y un precio bajo proporciona un excedente bajo. Los precios altos también conducen a bajos volúmenes de ventas, lo que lleva a obtener menos excedentes. De la misma manera, los precios más bajos podrían conducir a volúmenes de venta más altos y a aumentar el excedente. Al elaborar la política de precios, la administración de la cooperativa debe llegar a un equilibrio entre la satisfacción de los asociados y la rentabilidad.

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

Elección de la estrategia de precios

El precio que establecen las cooperativas se basa en una estrategia de precios. Existen distintas estrategias de precios a aplicar por las cooperativas, tal como lo hacen otros tipos de empresas:

Precios de penetración (o de entrada)

Radica en que el precio que se cobra por los productos y servicios es artificialmente bajo, con el propósito de ingresar y aumentar la participación en el mercado. Cuando se alcanza el aumento en la participación también lo hace el precio. Esto se aplica con frecuencia en el periodo de lanzamiento de un producto o al ingresar la cooperativa a un mercado por primera vez.

Precios económicos

Consiste en adoptar un precio razonablemente bajo, conservando costos de comercialización y fabricación a niveles mínimos.

El mismo precio

Implica que la cooperativa cobre el mismo precio que sus competidores. En esta estrategia es necesario presentar otras ventajas claras para elegir comprar en la cooperativa, por ejemplo, el incentivo para los asociados (y no asociados) podría estar relacionado con el excedente que la cooperativa espera obtener, el acceso a servicios adicionales tales como la información, la extensión (asesoría, capacitación), el transporte u otros y condiciones de pago favorables.

Precios de costo total

Incluye en el precio todos los costos del producto más un margen fijo que asegura la generación de un excedente pequeño que se destina al desarrollo de la cooperativa o a la distribución entre los asociados.⁸

Ajuste y adaptación de la política de precios

La última etapa de la política de precios supone la realización de ajustes con el fin de contar con todas las condiciones para su empleo.

Un precio sostenible asegura la recuperación de todos los costos relacionados con la compra y venta de los bienes. Fijar un precio sostenible no es una tarea sencilla ya que requiere de pensamiento analítico, innovación, decisiones apropiadas e interactuar con las demás partes interesadas. Para lograr establecer un precio sostenible, la cooperativa debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Fijar un precio de venta superior al precio de costo para garantizar la obtención de ingresos. Este margen se usa para cubrir los costos de almacenamiento, transporte y tiempo invertido, entre otros.

Es importante resaltar que la cooperativa debería agregar un porcentaje uniforme a todos los productos. En algunos casos se agregan porcentajes diferentes, por ejemplo, un 10% al precio de alquiler de un tractor, ya que los asociados que lo pueden arrendar son los que tienen los medios económicos para comprarlo y agregarle solo un porcentaje igual (ejemplo un 5%) a los demás insumos. Esto dependerá además de la importancia del servicio para los asociados y de la competencia en el mercado.

- Obtener un excedente que se destinará al desarrollo de sus actividades. Cuando la cooperativa aumenta sus precios, los resultados pueden ser una caída en las ventas y la negativa percepción del servicio. Por el contrario, bajar el precio suele conducir a un aumento en las ventas y a exclamaciones de buen servicio, pero también puede conducir a una reducción del excedente. Para fijar un precio sostenible se debe encontrar el equilibrio entre la satisfacción de los asociados y la obtención de excedentes.

⁸ Tomado de <http://smbtn.com/books/gb52.pdf> (consultado el 17 de octubre de 2011).

No obstante, no todos los productos suben o bajan sus ventas según la variación en el precio. Como se mencionó anteriormente, cuando la variación se presenta se dice que el producto tiene una “demanda elástica”, pero algunos productos no dejan de comprarse porque tengan un precio alto, ni crece su venta por un precio bajo. A este tipo de productos o servicios se les califica como de “demanda inelástica”. Algunos factores que crean este segundo tipo de demanda son los bienes de primera necesidad que no dejan de consumirse (por ejemplo la sal) y los bienes de lujo, pues el factor precio no importa porque se busca prestigio y calidad. Los bienes que tienen fácil sustitución tienden a una demanda más elástica; ante una variación en los precios, los clientes optan por sus sustitutos (por ejemplo el pollo y pescado).

Factores que afectan los precios

Existen factores internos y externos que afectan la fijación de los precios en los productos, los cuales son importantes para las cooperativas a la hora de fijar su política de precios. Al fijar un precio sostenible se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

Tabla 4.3 Factores que afectan el precio⁹

Costo	Al establecer un precio este es el primer aspecto a considerar. La cooperativa debe considerar los costos variables y fijos. Los variables incluyen, entre otros, el costo de adquirir el producto y el transporte. Los costos fijos incluyen, entre otros, los salarios, los seguros, el almacenamiento, los alquileres pagados, los servicios de seguridad, la papelería y otros costos administrativos.
Demanda del producto	La cooperativa debe fijar el precio en función de la demanda del producto, para ello, cuando la oferta es limitada puede adjudicarle un precio alto a los productos con una demanda alta y cuando existe una oferta apreciable un precio bajo a los productos con una demanda baja.
Competencia	Los servicios que suministra la cooperativa no operan de forma aislada, sino que actúan dentro de un mercado competitivo, por lo cual, la cooperativa debe fijar los precios de sus productos atendiendo a los que cobran sus competidores.
Promedio de la industria	Cuando el precio ha sido regulado, el precio debe tener en cuenta las normas de la industria del producto en cuestión.

Asuntos legales	Los precios deben cumplir con las regulaciones locales y nacionales y las leyes de los países respectivos.
Expectativas del cliente	El precio de los productos y servicios debe fijarse atendiendo a las expectativas de los clientes (asociados o no). Existen clientes para los que el precio es un factor decisivo.
Experiencia	Los precios de los productos deben precisarse considerando lo que la gente ha estado dispuesta a pagar en el pasado.

Es importante entender que las condiciones del mercado son variables por movimientos permanentes de los competidores y clientes, avances tecnológicos que proveen nuevos productos y vuelve obsoletos otros y factores políticos alejados del control de la cooperativa, entre otros. Un ejemplo de los factores políticos es la firma de tratados de libre comercio (TLC) como los recientes con Estados Unidos y la Unión Europea, los cuales se traducen en oportunidades y desafíos para las cooperativas agropecuarias colombianas en términos de competitividad y gestión empresarial.

Las cooperativas deben estar atentas a estos cambios en el mercado para conocer sus alcances y acuerdos, acceder a nuevos productos y proveedores, enviar la producción de los asociados a los países firmantes de los tratados, pero también para contrarrestar las acciones de la entrada de nuevos competidores y productos.

Estado de resultados



Fotografía de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias

⁹ PATSULA MEDIA. Entrepreneur's guide book. 2001

Al finalizar cada año se prepara un informe para medir la salud, desempeño y rentabilidad financiera del servicio de suministro colectivo de insumos y otros. El estado de resultados tiene dos partes:

Cuenta de ingresos operacionales

Es una comparación de los ingresos por ventas y el costo de la mercancía vendida, se usa para determinar un excedente o pérdida bruta. Los costos variables de comercialización son aquéllos gastos que cambian según el volumen de los negocios, tales como la compra de bienes, el transporte y el balance del inventario al comienzo y al final del año.

Cuenta de excedentes y pérdidas

Es el estado financiero que compara el excedente bruto y otros costos administrativos o fijos que no varían con el volumen de los negocios como los salarios, los alquileres, la papelería, los viáticos de los miembros del consejo de administración, la publicidad, los trabajadores esporádicos y los seguros. El excedente bruto que se desprende de la cuenta de ingresos operacionales no incluye los costos administrativos. En la cuenta de excedentes y pérdidas se restan estos costos para determinar la pérdida o el excedente neto. Si el excedente bruto es mayor a los costos administrativos, entonces el resultado es un excedente neto positivo. Si el excedente bruto es menor que los costos administrativos, entonces el resultado es un pérdida neta.



Puntos clave de aprendizaje

En este módulo hemos presentado las decisiones estratégicas relacionadas con el suministro de insumos.

En primer lugar aprendimos los desafíos del aprovisionamiento y que las necesidades de los asociados son cambiantes, de allí la importancia de identificarlas, priorizarlas y evaluarlas para no tener existencias exageradas o insuficientes. También que hay muchos factores externos que inciden como el clima, la demanda del mercado o los cambios de precios.

Posteriormente conocimos que para seleccionar un proveedor de insumos existen ciertos criterios clave como la disponibilidad, la asequibilidad, la accesibilidad y la conveniencia. Para gestionar los insumos hay que tomar decisiones sobre el transporte, centralizar o descentralizar las existencias, y mantener inventarios grandes o pequeños.

Entendimos que con el análisis de costo - beneficio ayudamos a decidir si la cooperativa debe suministrar los insumos por si misma o si es más rentable subcontratarlos.

Por ultimo analizamos la venta de los insumos a los asociados porque, frecuentemente, la cooperativa no es el único proveedor así que tiene que competir con otros. Entendimos que ofrecer el precio más bajo no puede ser la alternativa más rentable y que la cooperativa puede considerar la opción de prestar servicios adicionales que generen en los asociados un interés mayor en comprarle.



Lista de literatura

HARPER, M. *Storage management: Material for cooperative management training in agricultural cooperatives, MATCOM*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, 1982.

HARPER, M. *Supply management: Material for cooperative management training in agricultural cooperatives, MATCOM*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, 1980.

HENRÿ H. *Guidelines for cooperative legislation, 2nd ed.* Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, 2005.

Ley 79 de 1988- Legislación cooperativa. Colombia.

MÜNKNER, H.H. Y J. TXAPARTEGI ZENDOIA. *Annotiertes Genossenschaftsglossar, Annotated Cooperative Glossary, Glosario cooperativo anotado*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, 2011.

PATSULA MEDIA. *Entrepreneur's guide book*. 2001.

Lectura adicional recomendada

CHIANU J.N ET AL. *Farm inputs market in western Kenya: Challenges and opportunities*. En: *African Journal of Agricultural Research*, Vol. 3, No. 3(2008). Disponible en: <http://www.academicjournals.org/AJAR> (consultado en marzo del 2008).

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

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA. *Adaptado de MATCOM OIT* (2006); 1986

GUENETTE, P. *The importance of input supply to value chain performance, ACDI VOCA Handling Complaints Effectively* (2005): *Give People Justice, But Watch Out for the Rocky Shoals of Embarrassment, Customer Experience Crossroad*. 2006. Disponible en: http://www.customercrossroads.com/customercrossroads/2005/07/handling_compla.html (Consultado el 16 de octubre de 2012).

HANSSON, G. *Salesmanship Material for cooperative management training in consumer cooperatives, MATCOM*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, 1983.

HARPER, M. *Collecting and Receiving Agricultural Produce, Material for cooperative management training in agricultural cooperatives, MATCOM*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, 1982.

HARPER, M. *Supply services, Material for cooperative management training in agricultural cooperatives, MATCOM*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, 1985.

LIEBERMAN, D. *Get Anyone to Do Anything and Never Feel Powerless Again, Nueva York Strand, U. (1981), Receipt of goods, Material for management training in consumer cooperatives, MATCOM*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, 2000.

STRAND, U. *Ordering goods, Material for cooperative management training in consumer cooperatives, MATCOM*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, 1982.

WADSWORTH, J. *Inventory Management Strategies for Local Farm Supply Cooperatives, United States Cooperative Services Rural Development Administration Service Report No. 41*. Estados Unidos: 1994.



www.agriculture-my.coop