



Más Unidos – Plan Nacional de Asociatividad de Chile – Evolución de las Cooperativas

Rabo Partnerships

Colofón

Título	Más Unidos Plan Nacional de Asociatividad de Chile – La Evolución de las Cooperativas
Versión	1.0
Fecha	10 de octubre de 2020
Autores	Corné de Louw Jos Bijman Brenda de Swart Rubiga Sivakumaran

Dirección de contacto para esta publicación
Rabo Partnerships B.V.
Croeselaan 18
PO-box 17100
3500 HG Utrecht
Países Bajos

Rabo.partnerships@rabobank.nl

© Rabo Partnerships B.V. (RP)

Esta publicación corresponde a un conjunto de documentos originados en el marco de la consultoría “Cooperativas modernas de productores en Chile: Un programa a nivel nacional para desarrollar cooperativas modernas de productores en Chile”, código UDC-2019-021, solicitado por el Ministerio de Agricultura de Chile a Rabo Partnerships B.V. y financiado por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA).

Se autoriza la difusión y reproducción parcial o total de este documento citando la fuente.

Cámara de Comercio Registrada, Utrecht no. 30114598

Tabla de Contenidos

1	Introducción	3
1.1	Metodología de este Currículum	3
1.2	Resumen de los Módulos del Currículum	3
1.3	La Evolución de las Cooperativas	5
2	Objetivos y Grupos Objetivo	7
2.1	Objetivos de Aprendizaje	7
2.2	Grupo Objetivo – Perfil de los Participantes	7
2.3	Resultados esperados	7
3	El Rol de las Cooperativas en la Economía y la Sociedad	8
3.1	Cooperativas a Nivel Mundial	8
3.2	Cooperativas en Europa	9
3.3	Cooperativas en los Estados Unidos	11
3.4	Cooperativas en Asia	11
3.5	Cooperativas en América Latina	12
3.6	Cooperativas en Chile	12
4	El Valor del Modelo Cooperativo de Negocios	14
5	Las Raíces Históricas de las Cooperativas	16
5.1	Los Pioneros Rochdale	16
5.2	El Padre de las Cooperativas de Créditos Agrícolas	16
5.3	Historia de las Cooperativas Agrícolas	18
5.4	Los Principales Aprendizajes respecto de las Raíces Históricas de las Cooperativas	21
6	Cooperativas para el Desarrollo Rural	22
6.1	Cooperativas para el Desarrollo Rural	22
6.2	Fomento del Desarrollo Rural	22
6.3	Cooperativas e Inclusividad	23
6.4	Cooperativas, Cambio Climático y Sustentabilidad	23
6.5	Cooperativas y Digitalización	25
7	Cooperativas en un Mundo Cambiante	26
8	¿Dónde?	28
8.1	Material de Estudio Esencial	28
8.2	Material de Estudio Avanzado – Práctica	28
8.3	Material de Estudio Avanzado – Teoría	28

1 Introducción

1.1 Metodología de este Currículum

Rabo Partnerships ha desarrollado una metodología aplicada para desarrollar cooperativas modernas a partir de principios económicos. En esta metodología, Rabo Partnerships combina la teoría con las mejores prácticas del Rabobank.

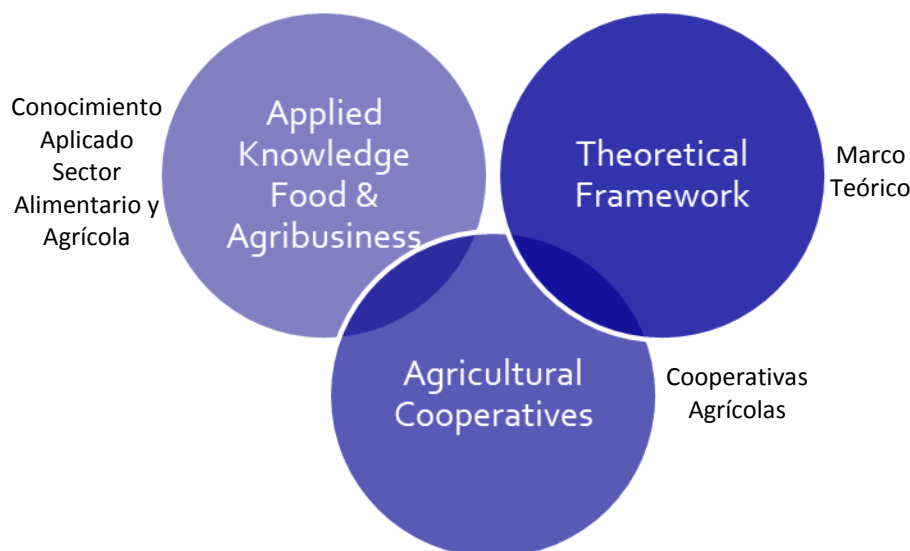


Figure 1: Combinar la teoría con las mejores prácticas

La metodología está basada en el ‘enfoque de contingencia’, lo que significa que la metodología se basa en el contexto específico en un país, debe buscar el ‘encaje’ óptimo con su ambiente de mercado y debe desarrollar la estructura organizacional y los métodos comerciales adecuados.

Los principios de este marco teórico vienen de las ‘escuelas económicas’ de Emalianoff (1948), Van Diepenbeek (1990) y Cook (1999) además de profesores actuales eminencias en el desarrollo cooperativo. Jos Bijman, Profesor Asociado de Emprendimiento Cooperativo en la Universidad & Investigación de Wageningen, es uno de los autores de este currículum.

El currículum no solo se basa en la teoría y la experiencia adquirida en las últimas décadas, sino también mira hacia el futuro. Lo anterior es especialmente relevante, porque la economía mundial se encuentra en medio de una transición hacia un modelo económico más sustentable y circular basado en soluciones digitales y a partir de datos. Las visiones de la Universidad de Wageningen y Rabobank sobre esta nueva transición también se incluyen en los módulos.

1.2 Resumen de los Módulos del Currículum

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI), el guardián global de los principios y valores cooperativos ha definido la cooperativa de la siguiente manera:

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para cumplir con sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a través de una empresa de propiedad conjunta y controlada democráticamente” (www.ica.coop).

Esta definición subraya la naturaleza doble de la cooperativa: es tanto una asociación de miembros como una empresa. Los miembros de la asociación, juntos, son los dueños de la empresa.

Dado que la cooperativa es una asociación y una empresa al mismo tiempo, esta doble naturaleza ha llevado a diferentes entendimientos de las cooperativas en el público general. Algunos grupos enfatizan la naturaleza asociativa de la cooperativa como una organización formada por miembros, otros se enfocan en la empresa cooperativa.

En la práctica, todas las cooperativas deben combinar ambas perspectivas, lo que a veces resulta difícil, tanto porque diferentes grupos de miembros tienen diferentes opiniones al respecto como porque actores externos, incluyendo clientes y representantes de comunidades, tienen diversas expectativas sobre lo que suministra la cooperativa.

El presente currículum abordará ambos aspectos, una cooperativa como empresa y una cooperativa como asociación, y está compuesto por los siguientes cuatro módulos.



Figura 1: Resumen de los módulos en el currículum para las cooperativas modernas.

El objetivo de este módulo es de ambientar la escena. El módulo entrega antecedentes de las raíces históricas de las cooperativas y su valor e impacto en el desarrollo rural. El segundo módulo, 'Cooperativas en un Sistema Alimentario', genera los cimientos para las cooperativas modernas y es una de las piedras angulares de este currículum. Este módulo describe la posición de las cooperativas agrícolas en los sistemas alimentarios.

El módulo tres, 'Cooperativas Agrícolas Modernas', pone el foco en la gobernanza y los principios de negocios. El último módulo, 'Capitalización y Financiamiento' explica la importancia de la capitalización, cómo diseñar una política favorable de capitalización y cómo liberar financiamiento.

El pensamiento detrás de la estructura de este currículum es que comienza con la parte empresa de la cooperativa y luego analiza la parte asociativa de la cooperativa. La razón de esta estructura es que se requiere de un cambio de paradigma para transformar el sector cooperativo, lo que implica otra manera de pensar en términos del desarrollo cooperativo.

En las últimas décadas, el foco en el desarrollo cooperativo ha estado puesto en la parte asociativa de cooperativas, mientras la parte empresa de las cooperativas es esencial para crear cooperativas sustentables. Por esa razón, este currículum comienza con las cooperativas en un sistema alimentario antes de abordar los principios (de negocios), estatutos y gobernanza de una cooperativa agrícola. Esto implica pensar 'desde afuera hacia dentro' en vez de 'desde adentro hacia fuera' y colocar a los consumidores al centro en vez de los principios cooperativos.

1.3 La Evolución de las Cooperativas

Se han publicado miles de informes y libros sobre la historia y el desarrollo de las cooperativas (agrícolas). El objetivo de este módulo no es entregar un resumen completo de todas esas publicaciones, sino enfocarse en los temas más relevantes.

El objetivo global del módulo 'La Evolución de las Cooperativas' es presentar los hitos históricos clave relevantes para las tendencias actuales de las cooperativas en un mundo cambiante.

Este módulo presenta la importancia de las cooperativas para la economía. Las cooperativas están presentes en muchos países y muchos sectores, incluyendo agricultura, vivienda, créditos y ahorros, energía, fabricación y retail. Si bien la participación en el mercado de las cooperativas difiere sustancialmente según los países y los sectores, en general, las cooperativas son una gran fuerza económica en el mundo.

Al menos el 12% de la población mundial es miembro de alguna de los 3 millones de cooperativas. Las cooperativas generan empleos u oportunidades de trabajo para el 10% de la población empleada, y las trescientas cooperativas o mutuales más grandes generan más de 2 mil millones de USD en ventas con el suministro de los servicios y la estructura que la sociedad requiere para prosperar (fuente: sitio web ACI, la Alianza Cooperativa Internacional).

Aparte de describir la importancia social y económica de las cooperativas, este módulo también aborda su historia y futuro cercano, en vista de los cambios rápidos en tecnología y la necesidad societal de mejorar el rendimiento en términos de los objetivos de desarrollo sustentable (ODS).

Las cooperativas son organizaciones especiales de negocios, diferentes de las empresas propiedad de inversionistas, empresas de responsabilidad limitada o propiedad individual. Este módulo explica brevemente las principales diferencias. Sin embargo, las cooperativas también difieren de otras organizaciones de la sociedad civil, como fundaciones, asociaciones y empresas sociales. Las cooperativas pueden dividirse en cuatro tipos diferentes: cooperativas de productores, cooperativas de trabajadores, cooperativas de consumidores/usuarios y cooperativas de múltiple propósito.

En las cooperativas de productores, el principal interés de los miembros está relacionado con su actividad productiva como empresas independientes. Usualmente, los miembros se componen de pequeños productores agrícolas o artesanos, pero también pueden incluir empresas. En cooperativas de trabajadores, los miembros comparten un interés en el trabajo, que es suministrado o asegurado por la empresa cooperativa. Los miembros son trabajadores individuales (trabajadores-miembros) cuyos empleos son asegurados directamente a través de su cooperativa.

En las cooperativas de consumidores/usuarios, los miembros son los consumidores o los usuarios de los bienes o servicios puestos a disposición por la cooperativa. Las cooperativas típicas son supermercados cooperativos. Las cooperativas de servicios financieros también se clasifican como cooperativas de consumidores/usuarios, aunque estas cooperativas brinden servicios financieros a consumidores como también a productores.

Una cooperativa de múltiple propósito tiene más de un tipo de miembros con una participación significativa en las actividades de la cooperativa. Como resultado, más de un tipo de miembro es representado en la estructura de gobernanza de la cooperativa. En una cooperativa de múltiple propósito, ningún tipo de miembro tiene una mayoría de votos en el cuerpo rector o un veto exclusivo sobre las decisiones. En vista de los potenciales intereses conflictivos entre los miembros, las cooperativas de múltiple propósito funcionan mejor cuando todos los miembros comparten un fuerte sentido de propósito, por ejemplo, en términos de lograr los ODS.

La mayoría de las veces los agricultores son miembros de cooperativas de productores. Además, también pueden ser miembros de una cooperativa de consumidores/usuarios para obtener provisiones y créditos para sus granjas y hogares. Algunas cooperativas de trabajadores también son cooperativas agrícolas, como por ejemplo cuando los trabajadores son agricultores. Finalmente, los agricultores pueden ser miembros de una cooperativa de múltiple propósito, por ejemplo, una cooperativa retail que vende productos agrícolas específicos. Otros miembros de esta cooperativa pueden ser dueños de tiendas y consumidores. Varias cooperativas que fomentan la producción y el consumo de productos alimentarios orgánicos se organizan como cooperativas de múltiples actores.

Este módulo sobre la evolución de las cooperativas se concentrará en las cooperativas de los productores agrícolas. Pueden ser cooperativas de marketing, que venden los productos de los miembros, o cooperativas de suministro, que suministran a los miembros los insumos y servicios necesarios para manejar la granja.

El módulo comienza con el rol de las cooperativas en la economía y la sociedad, incluyendo el valor del modelo de negocios de las cooperativas. Luego, se explicarán las raíces históricas de las cooperativas y su rol para el desarrollo rural. Finalmente, se abarcará el rol de las cooperativas en un mundo cambiante, a partir del rol actual de las cooperativas, las raíces históricas y las tendencias clave para la innovación rural para las siguientes décadas.

2 Objetivos y Grupos Objetivo

2.1 Objetivos de Aprendizaje

Los objetivos de aprendizaje para este módulo son los siguientes:

- Crear un entendimiento mutuo del concepto de las cooperativas.
- Compartir el valor del modelo cooperativo.
- Presentar las raíces históricas y los hitos clave de la historia de las cooperativas.
- Detallar el rol de las cooperativas en un mundo cambiante.

2.2 Grupo Objetivo – Perfil de los Participantes

Los grupos objetivo para este módulo son los siguientes:

- Consultores, capacitadores, oficiales del gobierno que brindan apoyo a las cooperativas agrícolas.
- Facilitadores, tales como contadores, abogados que quieren obtener un mejor entendimiento del concepto de las cooperativas, las raíces históricas y el rol de las cooperativas en un mundo cambiante.
- Gerentes de cooperativas.
- Profesores y docentes en la educación superior y las universidades.

2.3 Resultados esperados

Los participantes han obtenido y desarrollado el siguiente conocimiento y habilidades:

- Poner el desarrollo de las cooperativas en una perspectiva histórica.
- Tener un entendimiento del desarrollo de las cooperativas a nivel mundial.
- Entender el rol de una cooperativa en un mundo cambiante.
- Adquirir un mejor entendimiento de la importancia de desarrollar el 'lado empresa' de una cooperativa.

3 El Rol de las Cooperativas en la Economía y la Sociedad

3.1 Cooperativas a Nivel Mundial

Las cooperativas agrícolas se encuentran en casi todos los países a nivel mundial. Están bien representadas en economías desarrolladas y emergentes y contribuyen al desarrollo rural, la seguridad alimentaria y la reducción de la pobreza en muchas regiones del mundo. Ayudan a los agricultores a aumentar sus ingresos mediante el agrupamiento de los recursos para apoyar la organización colectiva y el empoderamiento económico.

El sitio web de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) contiene datos sobre las cooperativas a nivel mundial, incluyendo las cooperativas agrícolas: www.ica.coop.

Información sobre las 300 cooperativas más grandes en el mundo se encuentra en el World Cooperative Monitor: Exploring the Cooperative Economy; Informe 2019. Este informe no solo presenta las cooperativas más grandes en el mundo -en términos de ventas y/o en número de miembros- sino también entrega información detallada sobre las cooperativas más grandes por sector.

<https://monitor.coop/sites/default/files/publication-files/wcm2019-final-1671449250.pdf>

La Figura 1 presenta las 10 cooperativas más grandes en el mundo, indicando que las cooperativas más grandes son las que suministran insumos a los agricultores. Las cuatro cooperativas agrícolas más grandes son cooperativas federadas, lo que significa que son cooperativas ápex de cooperativas locales y regionales. No hacen transacciones con los agricultores directamente, sino suministran a sus cooperativas miembros, quienes, a su vez suministran a sus agricultores miembros. El segundo grupo de grandes cooperativas son las cooperativas lácteas: Dairy Farmers of America, Land O'Lakes, FrieslandCampina, Fonterra y Arla Foods. Otro hecho interesante que se muestra en la Figura 1 es la vasta distribución geográfica de las cooperativas. Se encuentran fuertes cooperativas en Asia del Este, América del Norte, Europa y Oceanía.

Rank 2017	Rank 2016	Organisation	Country	Turnover 2017 (Billion USD)	Type	Source
1	1	Zen-Noh	Japan	41.37	Producer	Desk research
2	2	Nonghyup (NACF)	Republic of Korea	38.82	Producer	Submitted
3	3	CHS Inc.	USA	31.94	Producer	NCB
4	4	Bay Wa	Germany	18.14	Producer	Desk research
5	6	Dairy Farmers of America	USA	14.70	Non-coop	NCB
6	8	Land O'Lakes	USA	13.79	Producer	USDA
7	9	FrieslandCampina	Netherlands	13.78	Producer	Orbis
8	7	Fonterra	New Zealand	13.67	Producer	Desk research
9	5	Hokuren	Japan	13.51	Producer	Desk research
10	10	Arla Foods	Denmark	11.81	Producer	Orbis

Figura 2: Las 10 cooperativas agrícolas más grandes (2017). Fuente: World Cooperative Monitor (2019)

3.2 Cooperativas en Europa

Los datos sobre las cooperativas agrícolas en Europa fueron recolectados y publicados por COPA-COGECA, la organización europea de interés para agricultores y cooperativas agrícolas. COPA-COGECA estima que, en el año 2019, Europa contaba cerca de 22.000 cooperativas agrícolas, excluyendo cooperativas para compartir maquinaria y mano de obra (usualmente llamadas CUMA - Cooperative d'Utilisation du Materiel Agricole, Cooperativa de Uso de Material Agrícola). Las cifras de COP-COGECA se encuentran en el siguiente sitio web: <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/06098.pdf>.

En adición, el proyecto de investigación de la UE llamado Apoyo para Cooperativas de Agricultores ha presentado un resumen detallado del status y el desarrollo de las cooperativas agrícolas en 27 estados miembro de la Unión Europea (Bijman et al., 2012).

En Europa, el sector más cooperativo en la agricultura es el sector lácteo. Aproximadamente el 60% de toda la leche producida en la UE es comercializada a través de una cooperativa (Figura 2). Otros sectores con una alta participación en el mercado para las cooperativas son vino y frutas y verduras, ambos con una participación en el mercado superior al 40%. En promedio, el 40% de todos los productos agrícolas de la UE es vendido a través de las cooperativas (Bijman et al., 2012).



Figura 2: Participación del mercado UE por sector. Fuente: Bijman et al. (2012)

Entre los países europeos existe una gran diferenciación en cuanto a la importancia de las cooperativas para el sector agrícola (Figura 3). Mientras en Finlandia el 75% de todos los productos agrícolas es comercializado a través de cooperativas, los países de Europa del Este muestran cifras mucho más bajas. Si bien estas cifras son del 2010, nuestra expectativa es que la importancia relativa no ha cambiado sustancialmente en la última década.

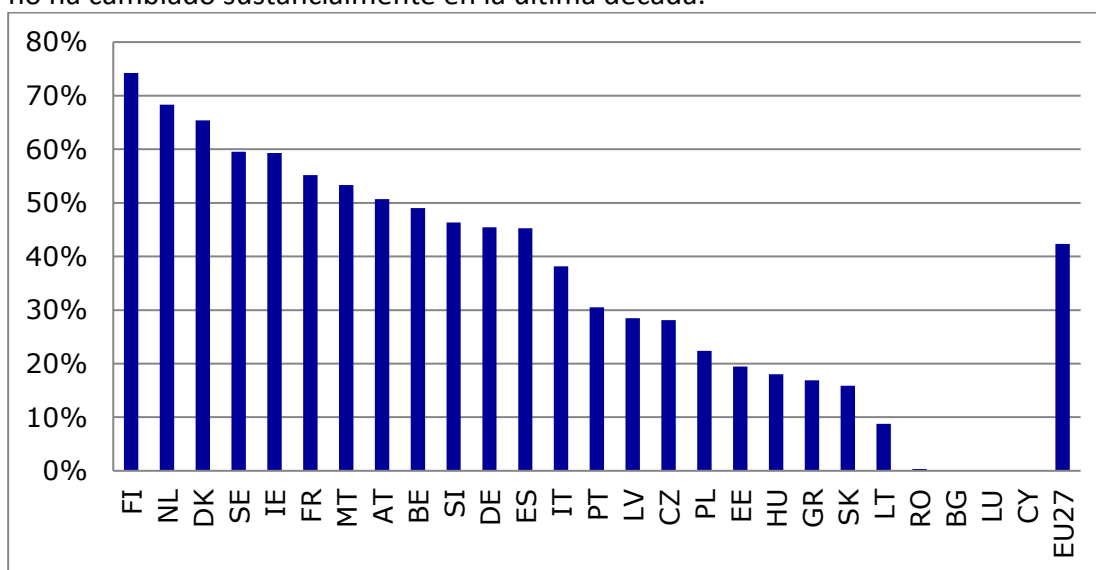


Figura 3: Participación de mercado de todas las cooperativas agrícolas por estado miembro de la UE. Fuente: Bijman et al. (2012)

Leyenda:

FI = Finlandia, NL = Países Bajos, DK = Dinamarca, SE= Suecia, IE = Irlanda, FR = Francia, MT = Malta, AT = Austria , BE = Bélgica, SI = Eslovenia , DE = Alemania, ES = España, IT = Italia, PT = Portugal, LV = Letonia, CZ = República Checa, PL = Polonia, EE = Estonia , HU = Hungría, GR = Grecia, SK = Eslovaquia , LT = Lituania, RO = Rumania, BG = Bulgaria, LU = Luxemburgo , CY = -Chipre

Para entender los beneficios de las cooperativas, Cooperatives UK ha desarrollado un breve video: [What is a co-operative?](#). Este video explica qué es una cooperativa, muestra el desempeño de las cooperativas en el Reino Unido en el 2015 y argumenta qué diferencia las cooperativas pueden hacer para las personas al darles control sobre las cosas que les importan.

Los agricultores son miembros de una cooperativa (y, muchas veces, miembros de varias cooperativas) por diversas razones, todas relacionadas con su prosperidad como familia de agricultores. Si bien predominan las razones económicas, no debemos subestimar las razones sociales tales como la aspiración de pertenecer a una organización de pares, juntarse con otros agricultores e intercambiar información. Las razones económicas para los agricultores para afiliarse son las siguientes: economías de escala, mayor poder de negociación, menores costos de transacción y la disponibilidad de más y mejor información.

3.3 Cooperativas en los Estados Unidos

En los Estados Unidos, las cooperativas representan una porción importante de la actividad económica en los mercados agrícolas y alimentarios, como proveedores de insumos esenciales y como agentes de marketing y procesamiento para productos agrícolas. Según el Departamento estadounidense de Agricultura, las cooperativas de marketing y suministro de insumos representan alrededor de un tercio de los ingresos totales del sector agrícola y compra de insumos. Las cooperativas juegan un rol clave en los mercados agrícolas. No solamente porque representan una parte significativa de la actividad económica en este sector, sino también porque se cree que generan un efecto favorable para la competencia en los mercados imperfectamente competitivos.

La mayoría de las cooperativas agrícolas en los EEUU nació al principio del siglo XX, apoyada por una combinación de factores económicos, de organización de granjas y políticas públicas. Desde el año 1988 o alrededores, dos fenómenos han ocurrido en la organización de las cooperativas agrícolas en los EEUU. Primero, las cooperativas convencionales han pasado por una reestructuración y consolidación. Segundo, han surgido cooperativas de nueva generación. Estas cooperativas de nueva generación ponen más énfasis en las actividades de valor agregado, aplican políticas de afiliación cerrada o restringida, y vinculan las contribuciones de capital de miembros con los derechos de suministro de productos (marketing) (Cook, M.L., 1995).

3.4 Cooperativas en Asia

Las cooperativas en los países asiáticos han sido promovidas mediante planes de desarrollo económico. Por ejemplo, en India, las cooperativas han sido un elemento importante en cada plan de cinco años lanzado desde el 1951. La visión estaba basada en una noción de que todos los miembros estuvieran dispuestos a trabajar dentro de la estructura cooperativa. El resultado sería una producción agrícola a gran escala mediante el agrupamiento y el uso más eficiente de recursos.

El gobierno vietnamita comenzó a promover cooperativas agrícolas como parte de la reforma económica 'Doi Moi'. La ley cooperativa del 1996 obligó a las cooperativas existentes a elegir entre transformarse en un nuevo tipo de cooperativa para atender a sus miembros según las reglas de la Alianza Internacional Cooperativa (ACI), o disolverse (Takanashi, F., 2015)

Las cooperativas en Tailandia se organizan según áreas locales, regionales y nacionales, y parece que estas cooperativas tienen una motivación y antecedentes fuertemente sociopolíticos (Faysse, N., 2018). El Banco para la Agricultura y las Cooperativas y Agrícolas (BAAC) estableció las Cooperativas Agrícolas de Marketing (AMC) y la organización central TABCO que opera como un APEX para las AMC con el objetivo de suministrar insumos a los agricultores y procesar y vender productos en nombre de sus miembros.

3.5 Cooperativas en América Latina

En América Latina, las primeras cooperativas surgieron durante la primera mitad del siglo XIX, principalmente en Argentina, Brasil, México y Venezuela. Desde las primeras décadas del siglo XX, las cooperativas se desarrollaron gradualmente. Migrantes europeos, la Iglesia Católica y los gobiernos nacionales impulsaban este desarrollo (Alianza Cooperativa Internacional, 2017).

En términos generales, el desarrollo cooperativo en América Latina puede evaluarse a través de dos principales líneas histórica. La primera línea es representada por Argentina, Chile, Uruguay y el Sur de Brasil. La ideología cooperativa llegó a través de los migrantes desde Europa en el siglo XIX. La ideología se basa en los principios Rochdale (ver capítulo 5). Por ejemplo, en Brasil, las primeras cooperativas aparecieron al final del siglo XIX y a principios del siglo XX en las regiones del sur y sureste, principalmente en conexión con las comunidades de inmigrantes europeos con la intención de resolver los problemas de los pequeños agricultores. Desde el 1955 hasta el final de los años setenta, las cooperativas pasaron por un proceso de expansión y transformación, enfocándose en la producción de lácteos, trigo y soya.

La segunda línea es representada por países como México, el Caribe y Centroamérica. En estos países, los gobiernos jugaron un rol dominante en el desarrollo de las cooperativas.

3.6 Cooperativas en Chile

La descripción de la historia de las cooperativas chilenas viene del informe: 'El Cooperativismo en Chile', publicado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

3.6.1 Etapa inicial (1887-1924)

El origen del desarrollo de las cooperativas en Chile está vinculado al movimiento laboral que dio origen a la Sociedad Mutualista de Unión de Tipógrafos en el año 1853. Hasta el inicio del siglo XX, el movimiento laboral también fomentó otras sociedades mutualistas que buscaba la mejora de sus condiciones de vida.

La primera organización cooperativa documentada es la cooperativa de consumidores "La Esmeralda", fundada en Valparaíso en 1887. En 1904, la cooperativa de consumidores de los trabajadores de la Ferroviaria Estatal fue fundada en Santiago, siendo la primera cooperativa promovida por el estado. Entre el 1904 y el 1924, se formaron más cooperativas, principalmente en los sectores de consumo y servicios.

3.6.2 Etapa legal (1925-1963)

Las primeras iniciativas legales comenzaron recién a mediados de los años veinte, en particular, el 30 de septiembre de 1924, cuando se promulgó la primera Ley Cooperativa (Ley No. 4058). En 1927, se creó el Departamento de Cooperativas (DECOOP) bajo el Ministerio de Desarrollo. Luego, en el 1939, se fundó la Corporación para el Fomento de la Producción (CORFO), con el objetivo de desarrollar las zonas rurales, incluyendo la agricultura (por ej., vino, lácteos) y las cooperativas.

La Iglesia Católica también jugó un rol activo en el desarrollo de las cooperativas durante esta etapa, especialmente mediante el fomento de créditos, viviendas y cooperativas agrícolas.

3.6.3 Etapa de desarrollo (1964-1970)

El gobierno demócrata cristiano de Eduardo Frei Montalva (1964-1970) fomentó las cooperativas, ya que las consideraba un instrumento válido para las políticas de reformas del Estado. Así se crearon las agencias estatales, tales como la Corporación de la Reforma Agraria (CORA) y el Instituto de Desarrollo Agrícola (INDAP). En 1965, se crearon la Comisión Nacional para la Coordinación y el

Departamento del Desarrollo Cooperativo del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), con el objetivo de fomentar las cooperativas a lo largo del país.

En términos cuantitativos, el resultado fue significativo: el registro de cooperativas entre 1966 y 1970 mostró un crecimiento neto del 70%.

3.6.4 Etapa de ambigüedad (1971-1974)

Durante el gobierno de Salvador Allende (1970-1973), el desarrollo cooperativo pareció ser menos prioritario para el Estado. El nuevo gobierno emprendió cambios estructurales para con el modelo socioeconómico. Los políticos consideraban el modelo cooperativo una forma de organización económica neocapitalista. Sin embargo, entre el 1970 y 1973 se establecieron 597 cooperativas en Chile.

En este período la relación entre el Estado y el cooperativismo era ambigua. En el sector de la pesca y de la vivienda el gobierno intervino, en el sector agrícola se fomentaba el desarrollo cooperativo.

3.6.5 Etapa de crisis y replanteamiento (1975-1989)

Desde el 1975 en adelante, con la implementación del modelo neoliberal y la consolidación de la dictadura militar, el cooperativismo comenzó la etapa más difícil en su historia. La crisis económica de los primeros años de los ochenta tuvo un impacto directo en el sector cooperativo. Muchas cooperativas se fueron a la bancarrota. Más de 1.250 cooperativas se disolvieron entre el 1975 y el 1989. A partir del 1983, se puso mayor atención nuevamente al desarrollo cooperativo.

3.6.6 Etapa actual (1990-presente)

La etapa actual comenzó en el 1990 con el retorno de las instituciones democráticas y se caracteriza por la autonomía del sector cooperativo en relación con el Estado. El cooperativismo no ha sido tema prioritario en la política nacional. Por ejemplo, se requirieron 10 años para aprobar las reformas a la Ley General de Cooperativa.

El programa actual Más Unidos Plan Nacional de Asociatividad de Chile, lanzado por el Ministerio de Agricultura en el 2019, tiene como objetivo desarrollar cooperativas modernas de negocios. Es un nuevo episodio en el desarrollo cooperativo en Chile.

4 El Valor del Modelo Cooperativo de Negocios

Tal como mencionamos anteriormente, las cooperativas agrícolas están bien representadas en casi todos los países. La pregunta es: ¿cuál es el valor de este modelo de negocios para los miembros, la economía y la sociedad? Para los miembros de las cooperativas es importante tener un panorama claro de lo que es el valor del modelo cooperativo de negocios. El valor de la cooperativa para sus miembros se puede dividir en tres elementos (Reynolds, 2013). Primero, el valor económico de la empresa cooperativa (por ejemplo, en el caso en que los miembros quieran vender la empresa); segundo, el valor de la cooperativa como una influencia en los precios y la disponibilidad y calidad de los servicios dentro de la economía; y, tercero, el valor que los miembros asignan a su afiliación porque la afiliación reduce sus riesgos y aumenta sus verdaderas opciones.

Muchas veces las cooperativas se forman en reacción a un problema en el mercado, como el desequilibrio de poder entre los vendedores y los compradores. Los agricultores como vendedores generalmente tienen un poder de mercado inferior al de sus clientes (incluyendo a los procesadores y los minoristas). Al agrupar los productos de los miembros, las cooperativas obtienen un mejor poder de negociación que sus miembros individuales. De manera similar, para comprar insumos agrícolas, los agricultores agrupan su poder de adquisición.

Un desafío para las cooperativas es que, una vez que el desequilibrio de poder haya sido restaurado y todos los compradores paguen precios competitivos (o todos los proveedores cobren precios competitivos), el beneficio de la cooperativa deja de estar directamente visible. En otras palabras, el valor de la afiliación se ha convertido de un valor tangible en un valor intangible, desde generar mejores precios directamente a mantener al mercado competitivo.

El valor de la empresa cooperativa (es decir, los activos de la cooperativa) se puede medir con métodos de valoración que también se usan para otros tipos de empresas. Los métodos de valoración comerciales incluyen el balance, EBITDA (ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) y estimación de futuros flujos de caja. Los métodos de balances consideran el valor neto contable (activos totales menos pasivos totales); valor de la liquidación; y valor de reemplazo (¿qué debería pagar un comprador para reemplazar los activos como precios actuales?). El EBITDA se enfoca en cuánta ganancia se hace en los productos que compra o vende una empresa, bajo las operaciones y los activos presentes. Finalmente, los futuros flujos de caja se estiman para entender precisamente el valor proyectado de una inversión, a partir de los futuros costos de dinero y proyecciones de ingresos.

El valor de un activo se puede definir con el valor monetario y la importancia para el poseedor. Estas definiciones también son útiles para definir el valor del modelo cooperativo de negocios. Así, el valor de una cooperativa es el valor económico de la empresa cooperativa, el valor de la presencia de la cooperativa en el mercado, y el valor de la empresa para sus dueños, el que puede incluir tanto un valor concreto (monetario) como beneficios intangibles.

El éxito del modelo cooperativo de negocios para los miembros depende de varias consideraciones. Porque el beneficio primario de la afiliación se obtiene mediante el uso de los servicios de la cooperativa, la evaluación por los miembros del valor de la cooperativa siempre comienza desde la

relación transaccional. Esto significa que las cooperativas necesitan anticiparse a las necesidades de sus miembros, para suministrar los servicios adecuados hoy y en el futuro.

Las cooperativas enfrentan diferencias en los intereses y las aspiraciones entre sus miembros. Es decir, los miembros valoran su cooperativa de manera diferente. Los buenos líderes de cooperativas son capaces de lidiar con esta heterogeneidad en los miembros, por ejemplo, mediante la buena comunicación de los intereses compartidos, y haciendo una conexión entre las inversiones actuales y las futuras ganancias, con beneficios de corto y largo plazo.

Las cooperativas tienen la opción de usar distribuciones de uso (a veces llamadas restituciones de uso o 'retorno') estratégicamente, para aumentar la lealtad, por ejemplo, aliviando las condiciones difíciles para sus miembros. En el año 2018, la cooperativa láctea europea Arla pagó el monto total de sus ganancias de 310 millones de euros a sus miembros que sufrieron mucho a causa del calor extremo en el verano del 2018 (normalmente los miembros reciben solo el 35% de las ganancias y el resto es agregado a las reservas generales de la empresa cooperativa).

Apoyar a los miembros en tiempos difíciles es un típico ejemplo del valor del negocio cooperativo que no puede ser calculado a partir del valor de los activos comerciales o a partir del buen funcionamiento del mercado. Las cooperativas apoyan a sus miembros cada vez más mediante el fortalecimiento de la resiliencia de las granjas, para anticipar y adaptarse a los mercados, las políticas y los ambientes cambiantes (incluyendo el cambio climático). Estratégicamente las cooperativas invierten en sistemas, investigación, activos, marketing y nuevos emprendimientos que entreguen valor duradero para sus miembros.

5 Las Raíces Históricas de las Cooperativas

La historia de las cooperativas comienza en el siglo XIX, más o menos al mismo tiempo en diferentes países europeos. Si bien muchos países estaban experimentando con los tipos cooperativos de organizaciones, las cooperativas de consumidores tienen sus raíces en Inglaterra y Escocia, mientras la cuna de las cooperativas financieras se encuentra en Alemania. Las cooperativas lácteas aparecieron en países con tradiciones dominantes en la agricultura láctea y la exportación de productos lácteos: Dinamarca y los Países Bajos. Finalmente, un tipo especial de cooperativas de ventas para frutas y verduras apareció primero en los Países Bajos: la subasta cooperativa.

Si miramos la historia del desarrollo cooperativo, podemos identificar las siguientes tres iniciativas importantes que formaron la base de la definición de los principios cooperativos y los modelos de negocios cooperativos:

- La cooperativa de consumidores de los Pioneros Rochdale.
- Las cooperativas crediticias de Friedrich Raiffeisen.
- Las cooperativas agrícolas en Europa.

5.1 Los Pioneros Rochdale

Mientras las cooperativas aparecían en varios países europeos a mediados del siglo XIX, la cooperativa de consumidores de los Pioneros Rochdale en el Reino Unido es quizás el relato más conocido de la historia cooperativa. En los tiempos de la Revolución Industrial en el Reino Unido, las condiciones socioeconómicas para los trabajadores en las fábricas eran terribles. No solo trabajaban duro durante 6 días a la semana por un sueldo bajo, en condiciones laborales poco saludables, también tenían que comprar sus abarrotes en las tiendas de la empresa que explotaban la falta de elección que tenían los trabajadores. En Rochdale, un grupo de trabajadores descontentos y sus seguidores decidieron comenzar su propia tienda, comprando en el mercado mayorista y vendiendo a los miembros a precio costo. Así, en el año 1844, se estableció la primera cooperativa de consumidores en el Reino Unido: The Rochdale Society of Equitable Pioneers (La Sociedad de Pioneros Equitativos de Rochdale).

El siguiente video de los Nuevos Pioneros, de una duración de 5 minutos, muestra el establecimiento de la primera cooperativa de consumidores: [VIDEO: https://www.youtube.com/watch?v=KYPe5xJAm5w](https://www.youtube.com/watch?v=KYPe5xJAm5w).

La Sociedad de Pioneros Equitativos de Rochdale es considerada el prototipo de la asociación cooperativa moderna. Al basarse en el éxito y el fracaso de organizaciones previas, los pioneros de Rochdale desarrollaron y codificaron un conjunto de principios para operaciones exitosas de negocios cooperativos. Estos principios fueron publicados y distribuidos ampliamente, y formaron la base para los siete principios cooperativos de la ACI que siguen influenciando la práctica cooperativa hasta el día de hoy.

5.2 El Padre de las Cooperativas de Créditos Agrícolas

Mientras Inglaterra se conoce como el lugar de nacimiento de las cooperativas de consumidores, Alemania es la cuna de las cooperativas crediticias. Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818 – 1888) es

considerado el padre de las cooperativas crediticias agrícolas, ya que alentaba a los agricultores en la Alemania rural a establecer estas cooperativas. Durante el mismo período, Franz Hermann Schulze-Delitzsch (1808 – 1883) fundó cooperativas crediticias para pequeños artesanos y dueños de tiendas, en pueblos y pequeñas ciudades.

El siguiente link muestra un video de siete minutos sobre la vida y los logros de Raiffeisen:

<https://vimeopro.com/inspiris/friedrich-wilhelm-raiffeisen-kurz>

Raiffeisen nació el 30 de marzo del 1818 en la ciudad de Hamm en Westfalia. Era el hijo número siete de una familia de nueve hijos. Cuando por problemas de salud su padre se vio obligado a abandonar su puesto de alcalde, la familia vivió en pobreza, sin suficiente dinero para pagar por la educación de los hijos. El joven Raiffeisen se unió al ejército a la edad de 17 años, pero una lesión en el ojo finalizó su carrera militar antes de tiempo, en el 1843. Durante un tiempo trabajó como funcionario civil. Entre el 1845 y 1865, fue alcalde de diferentes ciudades en la región de Westerwald in Alemania. Por razones de salud tuvo que jubilarse tempranamente a inicios del 1865.

En el 1845, cuando Raiffeisen era el alcalde de Weyerbusch, hizo construir un colegio para los niños de los agricultores. A mediados del siglo XIX, Westerwald era una de las zonas más pobres de Europa. En esta región mayormente infértil, para los agricultores era muy difícil ganarse la vida en circunstancias ordinarias, y más aún en los años de la depresión de 1846 y 1847. Tal como en otras partes en Europa, la gente sufría de los efectos de la plaga de las papas y de dos inviernos durísimos: cosechas fallidas, hambruna y una pobreza devastadora.

Su fe cristiana y un profundo compromiso social motivaron a Raiffeisen a intentar aliviar el mayor sufrimiento. En el invierno de 1846/47, él y algunas otras familias adineradas establecieron la *Weyerbuscher Brodverein (Asociación de Panaderos de Weyerbusch)*. Él compró un cargamento de trigo y encargó la construcción de una panadería. Esta estrategia redujo el precio del pan a la mitad. En el año 1848 fue denominado alcalde de Flammersfeld, y cuatro años después, aceptó el mismo cargo en el pueblo cercano de Heddesdorf. Bajo su influencia, se establecieron las organizaciones caritativas *Flammersfelder Hilfsverein (Asociación de Ayuda de Flammersfeld)* y la *Heddesdorfer Wohltätigkeitsverein (Organización de Beneficiencia de Heddesdorf)*. A partir de sus experiencias con diferentes organizaciones caritativas, Raiffeisen se convenció de que la autoayuda, la autogestión y la auto-responsabilidad eran mejores maneras de lograr mejoras estructurales en las condiciones de vida de los pobres que la caridad. Según Raiffeisen, las donaciones solo aumentaban la dependencia de las personas. Las organizaciones caritativas abrieron el paso a una unión crediticia basada en principios cooperativas.

La unión crediticia operaba sobre el principio de que las personas locales con ahorros adicionales estuvieran dispuestos a prestar su dinero a los agricultores locales que necesitaban créditos y eran capaces de pagar el préstamo de vuelta. Estas organizaciones atendieron a áreas muy pequeñas, no más grandes que una parroquia rural o una aldea, porque las personas en estas comunidades se conocían muy bien entre ellas. Solo los miembros de la cooperativa eran elegibles para los préstamos, que estaban sujetos a una garantía personal. Esta garantía (entregada por uno o más avaluos), junto con la responsabilidad ilimitada, reducía los riesgos financieros para la unión crediticia.

Raiffeisen desarrolló los siguientes principios fundamentales para las cooperativas crediticias rurales:

- Afiliación voluntaria.
- Los miembros aceptan la responsabilidad ilimitada conjunta.
- Los miembros comparten la responsabilidad de la administración.

- La administración de la unión crediticia no recibe sueldo.
- Las ganancias son agregadas a las reservas anuales.
- Un área de trabajo territorial limitada.

Fuente: <https://www.rabobank.com/en/images/rabo-raiffeisen-en-def.pdf>.

5.3 Historia de las Cooperativas Agrícolas

5.3.1 El lugar de nacimiento de las cooperativas agrícolas

Las cooperativas agrícolas no tienen un claro lugar de nacimiento, como lo tienen las cooperativas de consumidores y de crédito. Fernández (2014) sostiene que las cooperativas agrícolas surgieron como una manera de resolver los problemas y las dificultades de comercialización con los que se encontraban los agricultores en los mercados. Por ejemplo, los problemas de la sobreproducción eran importantes en el caso de las frutas cítricas (en los EEUU), y los problemas de estacionalidad y de transporte se concentraban en el comercio de trigo (Canadá). El procesamiento y el control de calidad eran importantes en los sectores de los lácteos y del vino (Europa).

Los pioneros de las cooperativas agrícolas en Europa comenzaron en los 1880 con la aparición de las lecherías cooperativas en Dinamarca. Después de la creación de la primera cooperativa en el 1882, aumentaron rápidamente en número, con la creación de más de 600 nuevas cooperativas entre el 1886 y 1890 (Fernández, 2014). La introducción del separador centrífugo en el 1878 facilitó el procesamiento de la mantequilla estandarizada de mayor calidad en las fábricas de gran escala.

Las primeras cooperativas vitivinícolas en Francia fueron establecidas al inicio del siglo XX. Durante la crisis de sobreproducción de 1900-1908, fallaron los intentos de aumentar la fabricación de vino colectiva, principalmente debido a los recursos financieros limitados de los pequeños productores. En un intento de sobrellevar este problema, el gobierno francés comenzó a prestar a los agricultores préstamos baratos a largo plazo para que compraran las propiedades y la maquinaria necesarias para producir y almacenar el vino colectivamente. Los principales incentivos para establecer las cooperativas durante ese período se basaban en la escasez de bodegas privadas de vino y contenedores para el almacenamiento de los productos.

Cada país tiene sus propios antecedentes históricos, sin embargo, la tecnología y la innovación siempre han sido grandes motores detrás del desarrollo de las cooperativas agrícolas. Por ejemplo, en el sector lácteo en los Países Bajos.

5.3.2 Un ejemplo de los Países Bajos: cooperativas lácteas

Las cooperativas lácteas han existido en los Países Bajos desde la segunda mitad del siglo XIX. El surgimiento de las cooperativas lácteas en Europa se puede explicar por las innovaciones tecnológicas e institucionales (Bijman, 2018). La innovación tecnológica crucial ha sido el separador mecánico de la crema, inventado en el 1878, con el que se podía producir mantequilla de manera más eficiente en una escala más allá de la granja individual. Mientras este gran avance tecnológico era un importante incentivo para establecer las fábricas lácticas, fue la introducción de la legislación cooperativa que permitió que estas fábricas se convirtieran en cooperativas. La legislación cooperativa se introdujo primero en el Reino Unido en el 1852, luego en Alemania y Francia en el 1867, en Bélgica y Austria en el 1873, y en los Países Bajos en el 1876.

La disponibilidad de la tecnología láctea y el apoyo institucional a través de la legislación cooperativa, sin embargo, no son suficiente explicación para el establecimiento y la durabilidad de las cooperativas lácteas. ¿Por qué los agricultores no venderían su leche a las fábricas privadas? Los historiadores económicos han dicho que el surgimiento y el rápido crecimiento de las cooperativas en la industria láctea era una respuesta a la necesidad de reducir los costos de transacción y

fortalecer el poder de negociación. Vender a fabricas privadas conllevaba un alto riesgo de comportamiento oportunista de estos compradores. Porque solo una fábrica láctea podía sobrevivir en un pueblo (debido a las economías de escala en el procesamiento de la leche), los agricultores que vendían a esta fábrica tenían poco poder de negociación. La falta de poder de mercado podría haber sido resuelto mediante el establecimiento de una asociación de negociación, sin embargo, el riesgo de la conducta oportunista del procesador llevó al establecimiento de unidades procesadoras de lácteos por los agricultores mismos.

Los Países Bajos no es el único país en Europa con un gran sector cooperativo lácteo. En el 2015, alrededor del 64% de todos los suministros de leche de vaca en Europa fueron manejados por cooperativas. También en otros países europeos con una industria láctea sustancial, las cooperativas representan la mayor parte del procesamiento de la leche (Figura 4). En el 2015, en los Países Bajos, las cooperativas manejaron el 86% de toda la leche.

Ranking	Estado Miembro	Producción de Leche (millones de toneladas)	Participación Mercado todas las Cooperativas
1	Alemania	32.671	67
2	Francia	25.820	54
3	Reino Unido	15.447	27
4	Países Bajos	13.522	86
5	Polonia	13.236	75
6	Italia	11.426	68

Figura 4: Participación de mercado de las cooperativas lácteas. Fuente: Eurostat (2016)

Los Países Bajos tiene una larga historia en la producción de la lecha. Hasta la segunda mitad del siglo XIX toda la leche se vendía directamente a los comerciantes o se procesaba en la granja hacia mantequilla y queso. En la segunda mitad del siglo XIX, la combinación de una creciente demanda en los mercados domésticos y extranjeros y las innovaciones tecnológicas llevaban a los agricultores a considerar a la cooperación como una manera de beneficiarse de los mercados emergentes como también adaptarse a la creciente competencia.

La primera fábrica láctea propiedad de agricultores fue establecida en el 1872. Era una pequeña fábrica de queso, inicialmente registrada como una empresa limitada. La organización estaba estructurada como una cooperativa (es decir, los miembros eran los dueños, control democrático), pero ya que no existía aún ninguna legislación cooperativa, no podía ser considerada una cooperativa formal. Durante las décadas de los 1870 y 1880, se establecieron varias de esas fábricas de queso con agricultores como dueños en la provincia de Noord-Holland.

Dos grandes innovaciones, una técnica y una institucional, han causado el surgimiento de las cooperativas lácteas en la segunda mitad del siglo XIX. Mientras durante siglos se había procesado la lecha hacia productos duraderos como queso y mantequilla en las granjas, el invento en el 1878 del separador de crema introdujo la era del procesamiento industrial de la leche. El separador centrífugo facilitó el procesamiento de la leche hacia una mantequilla estandarizada de mayor calidad en fábricas o lecherías de gran escala. Se lograba separar la crema de la leche mucho más rápidamente y se obtenía un alto volumen de productos. La adopción del separador centrífugo aumentó sustancialmente el nivel de las economías de escala. Esta tecnología permitió la producción de mantequilla continua y con un mucho mayor retorno por cada litro de leche en comparación de la producción de mantequilla en la granja.

Inicialmente, muchas de esas nuevas fábricas lácteas eran compañías limitadas, en la medida en que los comerciantes privados rápidamente se dieran cuenta de las oportunidades de la nueva

tecnología. No obstante, en lugares en que no había inversionistas que podían o querían establecer una fábrica, o donde los agricultores no confiaban en el compromiso a largo plazo de las IOF (*Investor Oriented Firms*, Empresas Orientadas hacia los Inversionistas), los agricultores mismos invertían en fábricas procesadoras de leche de propiedad. En el período inicial del desarrollo cooperativo, los agricultores elegían diferentes modelos legales de colaboración, tales como grupos informales de pueblos, asociaciones formales y compañías limitadas. Si bien la forma legal difería, todos seguían los principios cooperativos de la toma de decisiones democrática y la propiedad compartida.

La segunda gran innovación era la introducción de la legislación cooperativa. En la mayor parte del siglo XIX, el gobierno holandés siguió una política económica *laissez-faire*. Si bien muchos políticos conocían los efectos negativos de un capitalismo no regulado, no estaban a favor de la introducción de una legislación social. Los efectos negativos del mercado libre, como la explotación y la pobreza, se tenían que aliviar con la autoorganización. Inspirados por el filósofo inglés John Stuart Mills, como también por el desarrollo cooperativo en los países vecinos, los políticos gobernantes apoyaban la idea de la cooperativa. Finalmente, esto llevó a la promulgación de la legislación cooperativa en el 1876.

Otros diez años más tarde recién se estableció la primera cooperativa láctea formal: una fábrica cooperativa de mantequilla a vapor en Warga (Provincia de Friesland) en el 1886. El nacimiento de la primera cooperativa llevó a un rápido crecimiento del número de cooperativas agrícolas.

La revolución industrial en Inglaterra abrió una enorme oportunidad para la exportación de los productos lácteos holandeses. En la primera mitad del siglo XIX, tres cuartos de todas las importaciones británicas de mantequilla venían de los Países Bajos. Sin embargo, las prospecciones de venta aparentemente infinitas del mercado británico ofrecían también un fraude incentivado y la adulteración de la mantequilla. Si bien esto no era un problema nuevo -ya se habían escuchado quejas sobre fraude en el siglo XVII- ahora se convirtió en una verdadera amenaza para la posición de los productos lácteos holandeses. También surgieron graves problemas en torno a la competencia de la margarina y la mezcla de este nuevo producto con la mantequilla de las granjas. Después del inicio de la década del 1880, los productos lácteos holandeses rápidamente perdieron su participación en el mercado británico de la mantequilla, principalmente contra los daneses quienes eran mejores en mantener la calidad. Las exportaciones de queso siguieron un camino parecido.

El fraude cometido por los comerciantes privados ha sido uno de los factores de motivación para los agricultores para establecer sus propias empresas procesadoras, mientras la economía doméstica en expansión podía compensar la pérdida del mercado británico. Después del 1895, Alemania se estaba industrializando y se convirtió en el principal cliente. En el 1910, ya la mitad de toda la mantequilla exportada iba hacia este vecino en el este. Un factor crucial que contribuyó al aumento de las exportaciones de lácteos en este período fue la introducción de un certificado de calidad estatutario para la mantequilla en el 1904. En el 1913, se introdujo un certificado de estado de calidad similar para el queso cremado, seguido por tres certificados sobre varios tipos de queso menos cremado en el 1918. La competencia internacional había alentado a los productores holandeses y el gobierno a aplicar un control de calidad más estricto.

En el 1893, los Países Bajos tenía por lo menos 126 cooperativas lácteas. Cerca del cambio del siglo, el número de cooperativas lácteas había crecido rápidamente. En el 1900, los Países Bajos contaba 635 cooperativas lácteas, y en 1906, este número había crecido hasta 749. Friesland era la provincia donde la producción láctea industrial y el establecimiento de las cooperativas crecieron más rápidamente. En el 1906, el 88% de toda la mantequilla producida en Friesland se producía en lecherías; cerca de dos tercios de ellos se manejaban de manera cooperativa.

Fernández (2014) ha demostrado que a finales del siglo XIX y a principios del siglo XX, las cooperativas lácteas aparecían particularmente en regiones que producían para la exportación o tenían una baja densidad poblacional. Porque los agricultores en esas regiones no lograban vender su leche como leche fresca a comerciantes y consumidores, se enfocaban en el procesamiento. Para vender su queso y mantequilla, los agricultores dependían de los comerciantes, pero la información sobre la demanda, por ejemplo, en el mercado del Reino Unido, se distribuía de manera asimétrica entre los actores de la cadena láctea. Así, los altos costos de transacción en el mercado de la exportación y el bajo poder de negociación de los agricultores individuales son explicaciones racionales para el giro que tomaron los agricultores desde vender a una IOF hacia establecer su propia fábrica láctea cooperativa.

La posterior evolución de las cooperativas lácteas en los Países Bajos no se explica únicamente por las teorías basadas en la eficiencia. Las primeras décadas del desarrollo cooperativo se caracterizaban por la baja participación del estado, ya que, en los Países Bajos, hasta los años treinta, el estado seguía una estricta estrategia no intervencionista. La situación cambió bastante dramáticamente con la crisis de los años treinta. Se introdujeron políticas intervencionistas como una medida para apoyar a la agricultura con el objetivo de garantizar que hubiera suficientes alimentos disponibles. A estas políticas intervencionistas seguían normas más estrictas de producción y comercio durante la Segunda Guerra Mundial, como también en el período inmediatamente después de la guerra. Mientras se disminuía la normativa lentamente en los años cincuenta y sesenta, las Políticas Agrícolas Comunes de la UE introdujeron un nuevo ordenamiento del mercado. Esto resultó bastante favorable para los eficientes agricultores lácteos holandeses y sus cooperativas. Las cooperativas lograban beneficiarse mejor de las medidas intervencionistas que las IOF. Desde los años 1930, las cooperativas se han beneficiado de un ambiente institucional favorable.

5.4 Los Principales Aprendizajes respecto de las Raíces Históricas de las Cooperativas

A partir de las raíces históricas de las cooperativas en varios sectores y en varios continentes, los principales aprendizajes son los siguientes:

- No hay un típico 'lugar de nacimiento' para las cooperativas agrícolas.
- Las razones para establecer cooperativas agrícolas están relacionadas principalmente con los desequilibrios en el mercado.
- Los principales motores detrás del desarrollo de las cooperativas agrícolas son la tecnología y la innovación.
- Los socios detrás del desarrollo cooperativo son diferentes según los países. En Europa, el desarrollo de las cooperativas fue estimulado principalmente por los agricultores, mientras en Asia el desarrollo fue fomentado por intervenciones gubernamentales (ver párrafo 3.4).
- En algunos países, las cooperativas son organizadas a partir de fronteras geográficas (pueblo, o región; ver párrafo 3.4), mientras en otros países las cooperativas se basan en el sector.
- Los países con un fuerte sector cooperativo tienen cooperativas basadas en principios de negocios y se adaptan fácilmente a los cambios de mercado.
- Las cooperativas de consumidores, las cooperativas crediticias y las cooperativas de productores agrícolas se desarrollaron según diferentes líneas de crecimiento.
- El desarrollo cooperativo en Chile es principalmente impulsado por la intervención gubernamental, a partir de un modelo socioeconómico, mientras en países con un fuerte sector cooperativo agrícola, el desarrollo es impulsado por los agricultores.

6 Cooperativas para el Desarrollo Rural

6.1 Cooperativas para el Desarrollo Rural

Las cooperativas juegan un rol significativo en el desarrollo rural. Al suministrar bienes y servicios a los agricultores, las cooperativas apoyan la generación de ingresos mediante la agricultura, y así apoyan el desarrollo de las granjas y las familias agricultores. Adicionalmente, las cooperativas proporcionan oportunidades de empleo para las personas locales en la gestión de las cooperativas, en la producción y distribución de los insumos agrícolas, y en el procesamiento y marketing de los productos agrícolas. Además, las cooperativas son importantes para capacitar, educar e informar a los miembros. En otras palabras, las cooperativas juegan un rol importante en el desarrollo de las zonas rurales.

Si bien las cooperativas agrícolas han existido desde hace más de 150 años, su capacidad de fomentar el emprendimiento rural sigue siendo oportuno y necesario. El siguiente texto de “The Cooperative Business Model as an Economic Development Tool: Lessons from Nebraska” (Crandall, 2014) resume la siguiente importancia de las cooperativas para el desarrollo (de la comunidad) rural:

“La estrategia de negocios de propiedad cooperativa es un enfoque atractivo al desarrollo empresarial en fomentar el crecimiento y la vitalidad en las comunidades rurales. Es un modelo viable que capitaliza en el poder de las personas para formar sus futuros. La propiedad cooperativa de un negocio puede ayudar a suministrar servicios comerciales esenciales a una comunidad. El negocio cooperativo puede servir como un vehículo para el desarrollo regional que agrega ingresos para los productores/agricultores que quieren tener acceso a un mercado de valor agregado. Mediante la propiedad compartida de la empresa, los usuarios tienen el control del negocio y de los beneficios entregados por la empresa a ellos mismos y su comunidad, y una participación en un negocio que encuentran importante para sí mismos y sus familias.”

Esto es especialmente relevante, porque, democráticamente hablando, vemos varias tendencias, la mayor siendo el crecimiento poblacional, con un auge in el 2050, mayormente en los países en vía de desarrollo. Esto se combina con la rápida urbanización y, al mismo tiempo, el envejecimiento de la población de agricultores. Lejanía de las granjas es otra dificultad para la sucesión.

6.2 Fomento del Desarrollo Rural

Se pueden distinguir por lo menos tres tipos de cooperativas para fomentar el desarrollo rural. Primero, las cooperativas de marketing manejan, procesan y comercializan los *commodities* y especialidades producidos en las granjas de los miembros. Las cooperativas de marketing negocian con los clientes (procesadores, comerciantes, minoristas) para ayudar a sus miembros a obtener precios razonables para los *commodities* y especialidades que producen.

Segundo, las cooperativas de suministros agrícolas se dedican a la fabricación, venta y/o distribución de suministros e insumos agrícolas. Muchas cooperativas de suministros agrícolas también venden productos de energía como gasolina y diésel a los agricultores (y, muchas veces, a otros clientes). En algunos países, las cooperativas de suministros agrícolas participan en procesar *commodities* agrícolas hacia combustible, como maíz en bioetanol y soya en biodiésel.

Tercero, las cooperativas crediticias agrícolas incluyen bancos y asociaciones que suministran a los agricultores y sus cooperativas una fuente competitiva de créditos y otros servicios financieros,

incluyendo financiamiento para exportar. Las cooperativas crediticias (o el departamento crediticio de las cooperativas de suministros agrícolas) han sido extremadamente importantes para el desarrollo rural, particularmente en el pasado, cuando no existían otras fuentes competitivas de crédito para los agricultores.

Las cooperativas siguen siendo importantes para el desarrollo rural, particularmente cuando los agricultores desarrollan nuevos productos y servicios. Nuevos productos como especialidades alimentarias regionales, servicios agroecológicos, instalaciones de cuidado de salud en las granjas e instalaciones turísticas en las granjas generalmente no tienen mercados muy desarrollados. Al trabajar en conjunto, los agricultores que desarrollan estos servicios y los nuevos mercados en desarrollo pueden beneficiarse de las economías de escala, economías de la información, poder de negociación, compartir riesgos y compartir información.

6.3 Cooperativas e Inclusividad

Académicos y hacedores de políticas debatan sobre la inclusividad de las cooperativas agrícolas. En principio, una cooperativa es una organización inclusiva de negocios. Usualmente las cooperativas se establecen desde abajo hacia arriba, con participación de casi todas las personas en una comunidad o región específica agrícola. Dado que las economías de escala y el poder de negociación son grandes objetivos económicos de las cooperativas, es de su principal interés permitir el mayor número de miembros posible.

Adicionalmente, el principio del control democrático debería convertir a las cooperativas en una organización inclusiva de negocios. Todos los miembros tienen un voto parejo en el proceso de toma de decisiones, y todos los miembros tienen el mismo derecho a ser elegido para la gobernanza de la cooperativa.

Sin embargo, en la práctica, las cooperativas no siempre son tan inclusivas como uno quisiera que fueran. Bijman y Wijers (2019) argumentan que el grado de inclusividad depende de varias características organizacionales. Primero, la inclusividad puede estar restringida debido a los requerimientos de la afiliación. No todos los agricultores en una comunidad o región específica logran cumplir con los requerimientos en términos de cuota de afiliación, la calidad de los productos, o la participación en el proceso de toma de decisiones u otras tareas asociadas a la afiliación. Este problema es particularmente grave en los países en vía de desarrollo, donde algunos agricultores son demasiado pequeños o pobres para cumplir con los requerimientos de afiliación. Segundo, donde las cooperativas se desarrollan hacia negocios orientados al mercado, con carteras de productos específicos, los requerimientos de calidad para estos productos de marca a veces excluyen a agricultores específicos que no logran cumplir con los estándares de alta calidad. Tercero, la jerarquía y la distancia de poder en una cultura nacional es muchas veces imitada en la gobernanza de la cooperativa. Así, si bien en papel las cooperativas son organizaciones plenamente democráticas, en la práctica es un pequeño grupo de miembros más adinerados que tiene el mando.

Reconocer las potenciales amenazas a la inclusividad no significa que todas las cooperativas son exclusivas. Muchas cooperativas tienen políticas explícitas para fomentar la inclusividad y la democracia. Los hacedores de políticas y los directores de las cooperativas pueden usar los argumentos anteriores contra la inclusividad para desarrollar programas y política para potenciar y fortalecer la inclusividad en las cooperativas.

6.4 Cooperativas, Cambio Climático y Sustentabilidad

El clima está cambiando y está afectando a nuestro planeta. Afecta al tiempo, la estacionalidad y la disponibilidad de agua. Tiene un profundo impacto en las zonas y comunidades rurales. Por ejemplo,

el riesgo de que se pierdan las cosechas está aumentando. Climas extremos y menos predecibles y estaciones cambiadas hacen que para los agricultores es más difícil producir sus bienes.

Las cooperativas pueden contribuir al desarrollo sustentable y la mitigación del cambio climático. Si bien la sustentabilidad es un concepto amplio, al incluir los objetivos triple PPP de Personas, Planeta y Provecho, nos enfocamos en la sustentabilidad medioambiental (es decir, en el Planeta).

En el pasado la sustentabilidad ambiental se enfocaba en la prevención y la reducción de la contaminación del ambiente natural (la P de Planeta), hoy en día las ambiciones son mucho más amplias e incluyen la reducción del uso de energía, la protección de la biodiversidad, y la mitigación del cambio climático. En general, trabajar hacia la sustentabilidad ambiental implica una transición hacia una economía de bajo carbono, resiliente y eficiente en recursos.

Los objetivos medioambientales clave en esta transición son los siguientes:

- Mitigación de y adaptación al cambio climático.
- Uso sustentable y protección del agua.
- Transición hacia una economía circular, incluyendo la prevención de desechos.
- Prevención y control de contaminación.
- Protección y restauración de la biodiversidad y los ecosistemas.

Las cooperativas agrícolas con ambiciones de sustentabilidad pueden contribuir a cualquiera de estos cinco objetivos medioambientales, sin perjudicar a los otros objetivos.

Las cooperativas no son diferentes a otras empresas en términos de la compensación muchas veces reclamada entre los costos de la protección del medio ambiente y el objetivo de generar beneficios económicos para sus miembros. Sin embargo, no es necesario tener una compensación, ya que las medidas de protección del medio ambiente también incluyen el ahorro de energía, materiales y otros costos. Adicionalmente, las cooperativas tienen varias características que podrían convertirlas en buenos candidatos para liderar la mejora de la sustentabilidad.

¿Cuáles son los argumentos a favor para que las cooperativas apoyen el desarrollo de la sustentabilidad?

1. Los agricultores cuidan la calidad del suelo, el agua, los animales, el paisaje, la biodiversidad y otros recursos naturales, porque tienen un interés económico en mantener su calidad. En otras palabras, las actividades agrícolas pueden tener externalidades positivas de sustentabilidad.
2. Las cooperativas pueden coordinar prácticas de sustentabilidad entre sus miembros, y así reducir el problema de la acción colectiva que es común en un gran grupo de empresarios individuales.
3. Las cooperativas pueden motivar a sus miembros a producir de maneras más sustentables, porque la empresa cooperativa y sus miembros tienen una relación poderosa y multifacética (transacción, control, propiedad). Así, las cooperativas usan el capital social en la cooperativa para comunicar y motivar.
4. Los agricultores y sus cooperativas cubren dos etapas en la cadena de valor y, así, pueden fácilmente coordinar sus elecciones de inversión en la sustentabilidad.
5. Los agricultores son vulnerables al cambio climático. Esperan de su cooperativa que los apoya en mitigar los efectos negativos del cambio climático.
6. Los miembros de una cooperativa forman una red social, una comunidad. La investigación ha demostrado que es más probable que los agricultores adopten prácticas agrícolas sustentables cuando la mayoría de los agricultores vecinos lo ha hecho y cuando siguen la opinión de referentes sociales que apoyan la adopción de las prácticas.

Considerando estos argumentos, uno esperaría que las cooperativas fueran pioneros en el desarrollo sustentable. Sin embargo, la realidad es menos gloriosa. Las cooperativas compiten con otras empresas en un mercado alimentario competitivo, y no siempre pueden permitirse hacer grandes inversiones en sustentabilidad que no les den un retorno en el corto a mediano plazo.

Adicionalmente, los miembros son un grupo heterogéneo de empresarios. Los intereses diversos entre los miembros dificultan la decisión de la cooperativa sobre una estrategia de sustentabilidad que todos los miembros apoyen. En una organización democrática como una cooperativa, la mayoría de los miembros puede fácilmente bloquear mayores inversiones en sustentabilidad.

En detalle se analizarán las cooperativas y la sustentabilidad en el módulo 'Cooperativas en un Sistema Alimentario'.

6.5 Cooperativas y Digitalización

En el sector agrícola, tecnologías digitales como el Internet de las Cosas (IoT), los robots, los drones, la Inteligencia Artificial (AI), Big Data (BD), y Block chain afectan la cadena entera de valor, desde los proveedores de insumos hasta los consumidores.

La implementación de tecnologías digitales puede ayudar a reducir el uso de agua y pesticidas en la agricultura de cultivos, fomentar la seguridad alimentaria mediante sistemas de seguimiento y rastreo y desarrollar nuevos negocios y empleos.

Las tecnologías digitales han dicho de mejorar la sustentabilidad en todas las tres áreas: económica, medioambiental y social (Ciruela-Lorenzo, 2020). Primero, estas tecnologías tienen impactos económicos importantes y generan nuevos empleos o negocios y mejoran la competitividad de las empresas. Segundo, en términos de sustentabilidad medioambiental, sistemas agrícolas de precisión pueden reducir el uso del agua y pesticidas. Tercero, en términos de temas sociales, estas tecnologías pueden ayudar a desarrollar las regiones rurales con una población pobre.

La cuarta revolución industrial se caracteriza por conceptos como Cloud Computing, Internet of Things, Big Data, Block chain, Robótica e Inteligencia Artificial, los que convertirán a la agricultura en un sistema conectado impulsado por datos, inteligente, ágil y autónomo de sistemas (Lezochea, Hernández, Díaz, Panettoa y Kacprzyk, 2020). El objetivo de esta nueva revolución tecnológica es reducir costos de proceso, minimizar el uso de agua, combustible y fertilizante y fomentar el uso de energías renovables (Miranda et al., 2019).

Las crecientes capacidades de productos inteligentes y conectados no solo reforman la competencia en las industrias sino también expanden las fronteras de la industria. Esto ocurre mientras la base de la competencia se traslada desde productos discretos hacia sistemas de productos que consisten en productos estrechamente relacionados, hacia sistemas de sistemas que conectan varios sistemas de productos entre ellos.

En detalle se analizarán las cooperativas y la digitalización en el módulo 'Cooperativas en un Sistema Alimentario'.

7 Cooperativas en un Mundo Cambiante

Durante muchas décadas, las cooperativas agrícolas han jugado un rol muy grande en el desarrollo de los agricultores y las zonas rurales. Fuertes organizaciones de agricultores en todas partes del mundo han logrado superar los fracasos del mercado y solucionar problemas socioeconómicos para los agricultores. Al mirar las principales tendencias para el desarrollo rural, la pregunta es si las cooperativas pueden jugar un rol principal también en un mundo cambiante.

Los agricultores y las cooperativas son una parte central en la cadena alimentaria, la que es parte de un sistema alimentario. Un sistema alimentario puede definirse como todos los procesos y actores asociados con la producción de alimentos, la transformación de alimentos y el uso de alimentos. Las actividades en el sistema alimentario no solo incluyen actividades dentro de la cadena de valor, sino también la provisión de servicios comerciales, y el ambiente facilitador de leyes, políticas e instituciones informales que apoyan la producción, la transformación y el consumo de alimentos. El pensar en un sistema alimentario toma un enfoque holístico al poner atención explícitamente a todas las interacciones, sinergias, complementariedades, interdependencias y *trade-off* entre los elementos del sistema.

Las cooperativas agrícolas han demostrado su valor, especialmente las estrategias de acceso al mercado y el desarrollo del poder compensatorio. Darles una voz a los agricultores, sus empresas y sus comunidades es necesario para equilibrar las fuerzas en un sistema alimentario. Esto se puede hacer exitosamente solo si las cooperativas logran desarrollar un modelo de negocios sustentable y son suficientemente ágiles para ajustarse a las tendencias cambiantes de mercado. Esto significa que la estructura del mercado y el ambiente del mercado deben ser elementos básicos para desarrollar un modelo de negocios y una estructura organizacional para una cooperativa.

Este enfoque es denominado la teoría de la contingencia. Lo que importa en este enfoque es si una cooperativa es capaz de lograr mitigar el fracaso del mercado y generar beneficios económicos para sus miembros. Cada cooperativa debe perseguir el encaje óptimo a su ambiente de mercado y debe desarrollar su estructura organizacional y su modelo de negocios correspondientemente. Por ejemplo, los mercados financieros difieren del mercado para procesar productos agrícolas. Se puede concluir que una estructura organizacional y un modelo de negocios para un banco cooperativo son diferentes de los de una cooperativa vitivinícola. Una típica cooperativa vitivinícola es una cooperativa de procesamiento y marketing homogénea, especializada, de un solo propósito y bastante intensivo en capital que procesa un *commodity* hacia productos de consumo, según las demandas del sector retail. El típico banco cooperativo es una cooperativa heterogénea de suministro de insumos y múltiples servicios.

A partir de la teoría de contingencia, se pueden sacar las siguientes conclusiones:

- Si bien todas las cooperativas aplican los mismos principios básicos de negocios, en otros aspectos no son para nada uniformes.
- Una gran diferenciación es el resultado de la diferente situación y el consiguiente posicionamiento de las cooperativas dentro de sus respectivos mercados.

Al mirar los motores detrás del desarrollo de las cooperativas, se puede concluir que los problemas en el mercado para los agricultores han cambiado con el tiempo, por ejemplo, desde no tener acceso a mercados en cumplir con los altos estándares de calidad en el mercado. No obstante, la importancia de las cooperativas sigue existiendo. Estos desarrollos también son diferentes de país a

país. En muchos países africanos, el foco sigue en las economías de escala, mientras en el mercado europeo, el foco se encuentra más en la adición de valor.

Las cooperativas siguen siendo importantes si logran ajustarse a las tendencias de los consumidores hoy y mañana, si logran entender la dinámica en un sistema alimentario y definir su valor en este sistema alimentario. A partir de la evolución de las cooperativas, Rabo Partnerships ha diseñado el siguiente marco para ayudar a las cooperativas agrícolas en el desarrollo de un modelo de negocios económicamente sustentable, llamado ‘Una Cooperativa en un Sistema Alimentario’.



Figura 5: El Marco del Sistema Alimentario. Fuente: Rabo Partnerships (2020)

8 ¿Dónde?

8.1 Material de Estudio Esencial

Crandall (2014). The Cooperative Business Model as an Economic Development Tool: Lessons from Nebraska. Illinois Institute for Rural Affairs.

<https://resources.uwcc.wisc.edu/Community%20Development/RRR%20244.pdf>

Fernández, E. (2014). Selling agricultural products: farmers' cooperatives in production and marketing <https://dx.doi.org/10.1080/00076791.2013.809524>

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2014). El Cooperativismo en Chile.

Reynolds, A. (2013). Defining the value of the cooperative business model: an introduction. Madison, Wisconsin: University of Wisconsin Center for Cooperatives. <https://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/paper-reynolds13%5B1%5D.pdf>

8.2 Material de Estudio Avanzado – Práctica

Bijman, J., Iliopoulos, C., Poppe, K.J., Gijselinx, C., Hagedorn, K., Hanisch, M., et al. (2012). Support for Farmers' Cooperatives: final report (pp. 127). Wageningen, Países Bajos: Wageningen UR.

<http://edepot.wur.nl/245008>

Bijman, J. (2018). Exploring the Sustainability of the Cooperative Model in Dairy: The Case of the Netherlands. *Sustainability*, 10(7), 2498. <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/7/2498>

Cook, M.L., (1995). The future of U.S. Agricultural cooperatives: a neo-institutional approach.

COPA-COGECA (2015). Development of Agricultural Cooperatives in the EU 2014. Bruselas: COPA-COGECA.

European Commission (2016). Development of the Dairy Market Situation and the Operation of the "Milk Package" Provisions; COM (2016) 724 Final; SWD (2016) 367 Final; Comisión Europea: Bruselas.

Faysse, N., Onsamran, W. (2018). The different strategies of agricultural cooperatives in Thailand.

International Cooperative Alliance (2017). Review of International Cooperation.

Lezoche, M., Hernandez, J. E., Alemany Díaz M., Panetto, H., y Kacprzyk, J. (2020). Agri-food 4.0: A survey of the supply chains and technologies for the future agriculture. *Computers in Industry*, 117, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2020.103187>

Miranda, J., Ponce, P., Molina, A., y Wright, P. (2019). Sensing, smart and sustainable technologies for Agri-Food 4.0. *Computers in Industry*, 108, 21-36. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2019.02.002>

Porter, M.E. y Heppelmann, J.E. (2014) How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*, 92, 64-88.

Takanashi, F., (2015). Business activities of 'transformed' agricultural cooperatives and their role in supporting local agriculture in Northern Vietnam.

8.3 Material de Estudio Avanzado – Teoría

Bijman, J., Muradian, R., y Schuurman, J. (2016). Cooperatives, Economic Democratization and Rural Development. Cheltenham: Edward Elgar. <https://www.e-elgar.com/shop/gbp/cooperatives-economic-democratization-and-rural-development-9781784719371.html>

Ciruela-Lorenzo, A.M., Del-Aguila-Obra, A.R., Padilla-Meléndez, A., y Plaza-Angulo, J.J. (2020). Digitalization of Agri-Cooperatives in the Smart Agriculture Context. Proposal of a Digital Diagnosis Tool. *Sustainability*, 12(4), 1325.

Fernández, E. (2014). Selling agricultural products: farmers' co-operatives in production and marketing, 1880–1930. *Business History*, 56(4), 547-568.

Mazzarol, T., Reboud, S., Limnios, E.M., y Clark, D.N. (2014). Research handbook on sustainable co-operative enterprise: case studies of organizational resilience in the co-operative business model. Cheltenham: Edward Elgar.

Steven Deller, Ann Hoyt, Brent Hueth and Reka Sundaram-Stukel (2009). Research on the Economic Impact of Cooperatives. University of Wisconsin Center for Cooperatives.

Van Diepenbeek, W. (2007). Cooperatives as a Business Organization: Lessons from Cooperative Organization History. Universidad de Maastricht, Maastricht, Países Bajos

Van Dijk, G., Sergaki, P., Baourakis, G., (2019). The cooperative enterprise, practical evidence for a theory of cooperative entrepreneurship. Edward Elger Publishers.