



Más Unidos – Plan Nacional de
Asociatividad de Chile – La Cooperativa
Agrícola Moderna

Rabo Partnerships

Colofón

Título	Más Unidos Plan Nacional de Asociatividad de Chile – La Cooperativa Agrícola Moderna
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	Marco del Currículum	3
1.2	Cooperativas Agrícolas Modernas	3
2	Objetivos y Grupo Objetivo	5
2.1	Objetivos de Aprendizaje	5
2.2	Grupo Objetivo – Perfil de los Participantes	5
2.3	Resultados Esperados	5
3	Estrategia Cooperativa	6
3.1	Introducción	6
3.2	Estrategias de Negocios Genéricas	6
3.3	Modelos de Negocios, Canales y Propuesta de Valor	7
3.4	Mecanismos para Controlar el Suministro	9
3.5	Posición en la Cadena de Valor/Sistema Alimentario	10
3.6	Estrategia de Crecimiento	12
3.7	Estrategias de Marketing e Innovación para las Cooperativas	13
4	Estructura de Gobernanza en Cooperativas Modernas	15
4.1	Introducción Estructura de Gobernanza	15
4.2	Estructura Básica de Gobernanza	15
4.3	Estructuras Complejas de Gobernanza	16
4.4	Liderazgo y Management	20
4.5	Cooperativas de Un Nivel y de Múltiples Niveles	21
5	La Relación entre los Miembros y la Cooperativa	23
5.1	La Necesidad de tomar Acciones Colectivas – las Razones para Afiliarse a una Cooperativa	23
5.2	Transacción, Propiedad, Control y Comunidad	24
5.3	Compromiso de los Miembros y Falta de Confianza	25
5.4	Base de Miembros – Envejecimiento de los Agricultores y los Jóvenes	27
6	Principios Cooperativos	29
6.1	Principios de la ACI	29
6.2	Introducción Principios de Negocios	33
7	¿Cómo? Plan de Negocios	38
7.1	Estructura del Plan de Negocios	38
7.2	El Camino de Negocios hacia el Éxito	38
8	¿Dónde?	41
8.1	Material Esencial de Estudio	41
8.2	Material Avanzado de Estudio – Práctico	41
8.3	Material Avanzado de Estudio – Teórico	42

1 Introducción

1.1 Marco del Currículum

El módulo ‘Cooperativas Agrícolas Modernas’ es el tercer módulo en nuestro currículum cooperativo para las cooperativas modernas, como se puede ver en el resumen a continuación:



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

El primer módulo ‘La Evolución de las Cooperativas’ ambienta la escena y resume el desarrollo de las cooperativas en el tiempo, desde el inicio hasta la situación actual. El módulo ‘Cooperativas en un Sistema Alimentario’ entra en detalle en la propuesta de valor de una cooperativa en un sistema alimentario.

El módulo ‘Cooperativas Agrícolas Modernas’ se enfoca en la organización interna de la cooperativa en términos de gobernanza, principios de negocios y las relaciones entre los miembros y la cooperativa. Finalmente, el financiamiento es crítico para que las cooperativas puedan cumplir sus ambiciones. El módulo ‘Capitalización y Financiamiento’ abordará este tema.

1.2 Cooperativas Agrícolas Modernas

Las cooperativas son actores esenciales en muchas cadenas de valor agroalimentarias y, en una perspectiva más amplia, sistemas alimentarios. Al incluir servicios valiosos en el sistema alimentario, las cooperativas enfrentan los mismos desafíos que enfrentan todos los actores en los sistemas alimentarios: generar suficientes alimentos saludables, generar empleos pagados y producir de manera sustentable. La medida en que una cooperativa tenga los recursos y capacidades para suministrar estos resultados del sistema alimentario depende de la estrategia de la cooperativa, la organización interna de la cooperativa y las condiciones externas bajo las cuales trabaja la cooperativa. La estrategia aborda los objetivos de la organización y los recursos que pone a disposición. Responde a las preguntas ‘hacia dónde ir’ y ‘cómo llegar allí’. Las características organizacionales internas incluyen la relación entre los miembros y la cooperativa y la estructura de toma de decisiones de la cooperativa. La organización interna tiene un gran impacto en la eficiencia con la que la cooperativa puede lograr sus objetivos. Finalmente, relevantes condiciones externas incluyen la posición competitiva de la cooperativa y el ambiente institucional facilitador que facilita el desarrollo de la cooperativa.

Este informe entrega la teoría sobre la estrategia y la organización interna y presenta y analiza el conocimiento actual de los factores que hacen que las cooperativas rindan mejor. Esta teoría se basa en múltiples estudios sobre estrategias y organización cooperativas, conducidos en muchos diferentes países en el mundo. Además de la teoría, el informe también presenta ejemplos de cooperativas existentes que han hecho cambios en estrategias y organización.

2 Objetivos y Grupo Objetivo

2.1 Objetivos de Aprendizaje

Este informe tiene los siguientes objetivos de aprendizaje:

- Entender los principios cooperativos básicos como también los principios de negocios de las cooperativas modernas.
- Entender los elementos clave de la estructura interna de gobernanza de la cooperativa y cómo estos elementos pueden cambiar cuando las cooperativas se desarrollan hacia cooperativas modernas.
- Entender los principales desafíos y soluciones de estrategia de las cooperativas que operan en un ambiente competitivo.
- Entender los elementos de la relación entre los miembros y su cooperativa y cómo estos elementos forman un sistema de atributos complementarios.

2.2 Grupo Objetivo – Perfil de los Participantes

Este informe entrega información útil para cualquiera que trabaje o se interese en las cooperativas agrícolas. Sin embargo, el informe se dirige específicamente al siguiente público:

- Consultores, capacitadores, funcionarios del gobierno que dan apoyo a cooperativas agrícolas.
- Proveedores de servicios como contadores y abogados que quieren tener un mejor entendimiento de las características organizacionales específicas de las cooperativas y cómo estas características influyen la elección de las estrategias de negocios.
- Gerentes de cooperativas.
- Miembros del Consejo Administrativo y de la Junta de Vigilancia de las cooperativas.
- Profesores y docentes del mundo académico.

2.3 Resultados Esperados

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

- Entender los principios (de negocios) de una cooperativa agrícola.
- Conocer las diversas estructuras de gobernanza potencialmente aplicables a las cooperativas agrícolas.
- Definir estrategias de negocios para cooperativas agrícolas.
- Fortalecer las relaciones entre los miembros y la cooperativa.

3 Estrategia Cooperativa

3.1 Introducción

¿Las cooperativas agrícolas siguen estrategias específicas de negocios, diferentes a las de empresas no cooperativas? Sí y no. Por un lado, las cooperativas son como cualquier otro tipo de empresas. Siguen objetivos estratégicos decididos por sus dueños, necesitan capital de trabajo e inversiones, necesitan ajustarse a las condiciones cambiantes de mercado y necesitan procurar no operar con pérdida. Por otro lado, las cooperativas son diferentes porque no necesariamente deben hacer ganancias (son organizaciones sin fines de lucro), generalmente se enfocan más en sus actividades de negocios, y necesitan satisfacer a un grupo particular de actores: sus miembros. Las cooperativas tienen diferentes características organizacionales, como el origen de su capital y su estructura de toma de decisiones, lo que influencia las estrategias de negocios que tienden a seguir.

3.2 Estrategias de Negocios Genéricas

Una estrategia de negocios es importante para llevar a la organización adelante. Una estrategia proporciona un foco claro para todos los gerentes y empleados; todos conocen los objetivos principales de la organización y la dirección en la que deben ir. Para los actores externos es importante saber cuál es la estrategia de la cooperativa, para decidir su propia posición para con la cooperativa.

Al determinar una estrategia, se enfrentan con las siguientes tres preguntas centrales:

- ¿Cuál es nuestra situación actual?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo llegaremos allá?

La primera pregunta ‘¿Cuál es nuestra situación actual?’ requiere que la cooperativa evalúe la situación actual en términos de posición en el mercado, desempeño financiero, recursos disponibles y capacidades. La respuesta a la pregunta ‘¿Hacia dónde queremos ir?’ se encuentra en la visión de la cooperativa de su posición futura. Se trata de qué mercados, qué grupos de clientes, qué productos y qué regiones o países reciben su foco. Las elecciones estratégicas tienen que ver con la posición de la organización en comparación con los competidores, los proveedores y los clientes.

Para lograr sus objetivos de corto, mediano y largo plazo, las cooperativas necesitan recursos y capacidades. Por lo tanto, la pregunta ‘¿Cómo llegaremos allá?’ refiere tanto al itinerario como al vehículo para llegar al destino. Las cooperativas necesitan activos, recursos humanos, capital, y capacidades (como capacidades de gestión) para lograr sus objetivos. Adicionalmente, esta pregunta abarca temas de colaboración y crecimiento: ¿con quién debe colaborar la cooperativa, y qué estrategia de crecimiento debe perseguir para lograr sus objetivos?

Para responder a todas las preguntas, es importante tener un buen entendimiento de la posición actual de una cooperativa en el sistema alimentario y explorar las tendencias y dinámicas de los mercados, las tecnologías y las políticas en ese sistema alimentario.

A partir de este análisis, la cooperativa debe tomar varias elecciones sobre su foco estratégico. Para su portafolio de productos, las cooperativas pueden usar las Estrategias Genéricas de Porter (Tabla 1). A continuación, explicaremos qué implica cada una de estas estrategias para las cooperativas.

	Bajo costo	Carácter único del producto
Amplio (Industria completa)	Estrategia de Liderazgo en Costos	Estrategia de Diferenciación
Estrecho (Segmento de mercado)	Estrategia de Enfoque (Bajo Costo)	Estrategia de Enfoque (Diferenciación)

Table 2: Diferentes estrategias de negocios

La primera elección que una cooperativa debe hacer es si quiere suministrar un amplio o estrecho rango de productos. Por ejemplo, una cooperativa de lácteos puede suministrar todo tipo de productos lácteos o concentrarse solo en queso.

Dentro de la opción de vender un amplio rango de productos (por ej., vender en la industria entera), una cooperativa puede optar por liderazgo de costos y diferenciación. El liderazgo de costos (o estrategia de bajo costo) implica un foco en mantener los costos lo más bajo posible y vender grandes cantidades de productos relativamente uniformes. Por otro lado, una estrategia de diferenciación implica vender productos únicos, vincular a los clientes y consumidores a estos productos y generar márgenes altos en ellos.

Dentro de la elección de una posición estrecha de mercado, enfocándose en un segmento particular del mercado, la cooperativa puede elegir entre bajo costo o diferenciación. Por ejemplo, una cooperativa láctea con foco en el queso puede producir principalmente queso a granel, para venderlo, por ejemplo, bajo una etiqueta privada en los supermercados, o puede producir queso de especialidad, para vender por un precio premium en tiendas de delicatessen.

3.3 Modelos de Negocios, Canales y Propuesta de Valor

Las cooperativas también deben tomar decisiones respecto del tipo de productos, los canales y el tipo de clientes. Muchas cooperativas en la industria agroalimentaria comienzan o han comenzado como una asociación de negociación. Esto significa que la principal estrategia de la cooperativa es recolectar y vender los productos de sus miembros, sin mucha manipulación o procesamiento de los productos. Negociar un buen precio y condiciones favorables de entrega son las principales actividades de estas cooperativas de negociación. Alternativamente, una cooperativa puede comenzar con actividades para agregar valor, como el procesamiento, el envasado y el marcado, etc.

Agregar valor al producto del agricultor (también llamado ‘valorización’) es una estrategia de negocios interesante para muchas cooperativas. Sin embargo, esta estrategia requiere de diferentes recursos en comparación con simplemente negociar en el mercado. Una estrategia de valorización requiere mayores inversiones, implica mayores riesgos y requiere de diferentes capacidades de gestión.

Los cambios en el ambiente externo pueden a veces obligar a una cooperativa a adoptar una estrategia mixta que combine el liderazgo de costo en un segmento del mercado y la diferenciación de productos en otro.

Las cooperativas también pueden enfrentarse a la elección entre vender solo a nivel nacional o también embarcarse en la venta en mercados extranjeros. La estrategia de internacionalización de la cooperativa puede tomar varias formas, desde solo exportación, establecer una oficina de venta en el extranjero, hasta incluso invertir en capacidad de producción extranjera. Al embarcarse en los negocios internacionales, las cooperativas pueden beneficiarse de las oportunidades de crecimiento en los mercados extranjeros.

Hacer negocios internacionales es más fácil para las cooperativas con una estrategia de liderazgo de costos. Vender a nivel internacional no requiere ningún ajuste en las operaciones domésticas aparte

de extender la capacidad de producción. Las cooperativas que se guíen por una estrategia de diferenciación pueden encontrar mayores desafíos al hacer negocios a nivel internacional, ya que los mercados extranjeros tienen diferentes preferencias y tradiciones, lo que también conlleva mayores riesgos.

3.3.1 Modelo de negocios

Luego de determinar una estrategia de negocios, se puede usar el concepto de un ‘modelo de negocios’ para implementar la estrategia y asegurar que los varios departamentos funcionales de la empresa estén alineados. El Modelo de Negocios Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010) puede servir de base. La figura muestra el Modelo de Negocios Canvas, el que es dividido en originalmente 9 diferentes elementos. Cualquier empresa debe considerar estos elementos, asignar recursos y fijar prioridades, además de procurar de que se coordinen todas las elecciones individuales, para tener un modelo de negocios coherente y eficiente.

Socios esenciales	Actividades clave	Propuesta de valor para clientes	Relaciones con los clientes	Segmentos de clientes
	Recursos esenciales	Propuesta de valor para miembros	Canales	
Estructura de costo			Corrientes de ingresos	

Figura 2: Modelo cooperativo de negocios (adaptado a partir de Osterwalder y Pigneur (2010))

La idea detrás de este canvas es que los elementos básicos muestran la lógica de cómo una empresa intenta ganar dinero. Los diferentes bloques cubren las cuatro áreas de un negocio: (1) clientes y canales para llegar a ellos; (2) los bienes y servicios a producir y vender (la propuesta de valor); (3) la infraestructura de suministro y producción (recursos, actividades y socios), y (4) la viabilidad financiera (ingresos menos costos).

Al aplicar el modelo de negocios canvas a las cooperativas, se agrega un bloque: propuesta de valor de los miembros. Las cooperativas son establecidas para brindar servicios a los miembros. Por ende, deben tener clara su propuesta de valor para sus miembros. Para las cooperativas de marketing, esto implica que necesitan combinar y alinear una propuesta de valor del cliente con una propuesta de valor del miembro.

En algunos casos, combinar una propuesta de valor de clientes con una propuesta de valor de miembros puede llevar a un conflicto de intereses. Por ejemplo, cuando los clientes demandan alimentos con un alto nivel de sustentabilidad ambiental, mientras a los miembros les cuesta cumplir con los requerimientos de sustentabilidad debido al alto costo, la cooperativa debe acomodar estos intereses contradictorios.

El modelo de negocios canvas es como una herramienta para hacer un diagnóstico del negocio cooperativo, particularmente para evaluar el grado de alineación entre las diferentes estrategias de y actividades de negocios.

3.3.2 Evaluación del Modelo de Negocios

A las empresas, incluyendo las cooperativas, se les aconseja regularmente evaluar su modelo de negocios ya que permite a la organización evaluar la salud de la organización interna, particularmente la coordinación entre las varias actividades de negocios, e iniciar adaptaciones

según necesario. Este chequeo puede convertirse en la base para las mejoras incrementales del modelo de negocios, o podría gatillar una seria intervención en la forma de una innovación del modelo de negocios.

Aparte de la evaluación del modelo de negocios, la que está principalmente orientada hacia la alineación interna, también se les aconseja a las organizaciones regularmente realizar un análisis FODA. FODA significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Un análisis FODA es una herramienta que combina la evaluación de la organización misma (sus fortalezas y debilidades) con la evaluación del ambiente externo (las oportunidades y amenazas). Al enfrentar las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, la herramienta permite evaluar la competitividad actual y futura de la empresa. En la Figura 3 se muestra el modelo FODA.



Figura 3: El modelo FODA

La conducción de un análisis FODA de la empresa cooperativa lleva a dos resultados que son importantes para la competitividad de la cooperativa (y, por ende, para elegir la estrategia adecuada de negocios):

- Proporciona una evaluación de la fortaleza relativa de las cooperativas, particularmente en relación con sus competidores;
- Proporciona entendimiento de las tendencias del mercado favorables o desfavorables para la posición competitiva de la cooperativa.

3.4 Mecanismos para Controlar el Suministro

Para tener control sobre el suministro de los productos de los miembros, las cooperativas aplican diferentes métodos. Con estos métodos se busca tener una mejor coordinación entre la producción de los miembros y la entrega, por un lado, y las limitaciones de las instalaciones de procesamiento y programas de marketing, por otro lado.

1. Las cooperativas de nueva generación tienen contratos de entrega con sus miembros por una cantidad fija de productos agrícolas. Estos contratos de entrega son comerciables entre los miembros. Dan seguridad a los miembros de que recibirán un precio justo por sus productos y dan

seguridad a la cooperativa para la planificación, el procesamiento y el marketing, incluyendo la generación de contratos con los clientes.

2. Las cooperativas celebran contratos de entrega con sus clientes retail. A partir del volumen y las condiciones de precios en estos contratos retail, las cooperativas se dirigen a los miembros individuales para generar contratos individuales de suministro.

3. Las cooperativas programan la entrega de productos en el tiempo. Como la mayoría de los productos agrícolas son estacionales, mientras la capacidad de procesamiento es limitada, la cooperativa necesita esparcir las entregas en el tiempo. Los agricultores pueden recibir diferentes precios para entregas tempranas o tardías, dependiendo de los costos adicionales para los agricultores.

4. Las cooperativas utilizan diferentes esquemas de precios para los productos de los miembros, dependiendo de la demanda de sus productos y la capacidad de las instalaciones (de procesamiento) de la cooperativa. Por ejemplo, una cooperativa puede pagar un precio más alto para un volumen específico de entrega, porque tiene contratos con los clientes. Para productos entregados fuera de este volumen específico, los agricultores reciben un precio más bajo, porque la cooperativa debe vender su volumen adicional en el mercado spot, el que usualmente paga un precio más bajo. También en el caso de algún tipo de garantía de precio por parte del estado, usualmente solo aplicable a un volumen fijo, las cooperativas pueden aplicar diferentes precios. Cualquier entrega adicional fuera del volumen fijo (la cuota) no recibirá el precio garantizado, sino el precio más bajo del mercado spot.

Por ejemplo, en el 2019 la cooperativa holandesa de azúcar Cosun pagó a sus miembros EUR 39 por tonelada de remolacha, la tal llamada remolacha de cuota, y EUR 23 por tonelada de remolacha en exceso. La cantidad de remolacha de cuota (por agricultor) viene del tiempo en que la política agrícola de la UE permitía un volumen máximo de azúcar producido por cada estado miembro de la UE. Bajo este sistema, abolido en el 2017, los agricultores no podían entregar más que su cuota. En vez de cuotas establecidas por los hacedores de política, los agricultores holandeses ahora trabajan con cuotas acordadas en la cooperativa. Actualmente, los miembros de Cosun reciben un precio de cuota por sus remolachas entregadas dentro de su cuota individual y reciben un precio B (más bajo) de exceso por cualquier entrega adicional.

3.5 Posición en la Cadena de Valor/Sistema Alimentario

Las cooperativas pueden tomar diferentes posiciones en la cadena de valor. Porque son empresas con agricultores como dueños, la mayoría de las cooperativas está 'ubicada' aguas arriba en la cadena alimentaria. En la cadena alimentaria mostrada en la Figura 4, las cooperativas están 'ubicadas' principalmente en las primeras tres etapas: en la producción y distribución de insumos agrícolas; en apoyar a los miembros en la producción agrícola primaria (por ej., mediante servicios de extensión), y en el marketing del producto agrícola. La última tarea puede ser limitada a las ventas, pero también puede incluir el procesamiento del producto agrícola. Dependiendo del tipo de producto agrícola, las cooperativas están más o menos involucradas en el procesamiento. En productos perecibles como la leche, las cooperativas tradicionalmente tienen una gran participación en el mercado, mientras en el procesamiento de los productos almacenables como trigo, el rol de la cooperativa es limitada. Los costos de transacción y el riesgo de la explotación explican esas diferencias. La razón es que los productos perecibles no pueden ser almacenados por mucho tiempo, lo que reduce el poder de negociación del agricultor.



Figura 4: La cadena alimentaria. Fuente: Rabobank (2019)

Las actividades de las cooperativas en comercializar los productos agrícolas se pueden colocar en un continuo. Algunas cooperativas se limitan a recolectar los productos de los miembros y negociar con los clientes, otras cooperativas también brindan servicios de almacenaje, clasificación y envase, mientras otras cooperativas procesan los *commodities* agrícolas en un amplio rango de productos de consumidores intermedios o finales. Algunas cooperativas incluso participan en el retail al vender directamente a los consumidores. El siguiente cuadro da un ejemplo de los amplios rangos de las actividades en la cadena alimentaria que las cooperativas lácteas pueden realizar.

Tema	¿Qué hacen las cooperativas lácteas?
Introducción	<i>Las cooperativas lácteas se pueden categorizar según sus principales funciones económicas.</i>
Primer grupo	<p><i>El primer grupo de cooperativas lácteas son las cooperativas de solo negociación. Buscan asegurar las salidas más rentables para la leche de sus miembros mediante la agrupación y la venta conjunta a clientes regulares o incidentales. Usualmente, estos clientes son empresas alimentarias que procesan la leche para convertirla en numerosos productos lácteos de consumidores o empresas alimentarias que usan la leche en otros productos alimentarios. Las cooperativas de solo negociación negocian los precios y otros términos comerciales y también garantizan a un comprador para la leche de los miembros. Las cooperativas de negociación usualmente no poseen plantas. Las inversiones en los activos físicos pueden ser extremadamente limitadas, ya que solo necesitan un escritorio, un computador y un teléfono. Las cooperativas de negociación pueden ser pequeñas o grandes, dependiendo del número de miembros y la leche que cada miembro produce.</i></p> <p><i>En los EEUU, las cooperativas de solo negociación se conocen como las cooperativas de negociación agrícolas (agricultural bargaining cooperatives, ABC). Estas cooperativas representan el mayor porcentaje del número total de cooperativas lácteas en los EEUU (Liebrand, 2012). En la UE, no todas las cooperativas de negociación están legalmente registradas como cooperativas. Un término más común es ‘organización de productores’ (OP). Según la Comisión Europea (2016), las OP lácteas representan aproximadamente el 13% de toda la leche producida en la UE.</i></p>
Segundo grupo	<i>El segundo grupo de cooperativas lácteas son las cooperativas procesadoras. En este grupo podemos distinguir tres subgrupos. El primer subgrupo consiste en cooperativas que procesan leche para convertirla en productos lácteos intermedios, como leche en polvo, y venden estos productos lácteos a empresas alimentarias. Estas cooperativas siguen una</i>

	<p><i>estrategia de bajo costo y buscan obtener ganancias a partir de las economías de escala. El segundo subgrupo con las cooperativas (muy) pequeñas que siguen una estrategia de nicho. Ellas procesan la leche de los miembros para convertirla en productos de especialidad y muchas veces los venden en canales dedicados de marketing (por ej., en cadenas cortas de suministro). En algunos casos (el tercer subgrupo), la cooperativa externaliza el procesamiento para evitar mayores inversiones en instalaciones de producción.</i></p>
<p>Tercer grupo</p>	<p><i>El tercer grupo de cooperativas lácteas de procesamiento son grandes empresas que procesan grandes volúmenes de la leche de los miembros para convertirla en un amplio rango de productos lácteos. Sus clientes muchas veces son minoristas, pero también entregan leche a otros procesadores y suministran productos lácteos intermedios a otras empresas alimentarias. Estas cooperativas pueden incluso combinar la producción de sus propios productos etiquetados con la producción de productos de etiqueta privada. Estas cooperativas siguen una estrategia de diferenciación y buscan competir a nivel de calidad (percibida) de sus productos como también a nivel de las preferencias de los consumidores.</i></p> <p><i>En la UE, el 65% de toda la leche es procesada por cooperativas (Comisión Europea, 2016). En los EEUU, cerca del 80% de toda la leche (en la granja) es comercializada por cooperativas. Las cooperativas de procesamiento representan alrededor del 30% de toda la leche procesada en los EEUU (Liebrand, 2012).</i></p>

3.6 Estrategia de Crecimiento

¿Por qué las empresas quisieran crecer? La explicación común es que otras empresas crecen y eso significa que las cooperativas también necesitan una escala más grande para seguir siendo competitivas. Sin embargo, es una explicación bastante simplista. También sin la presión de los competidores, las cooperativas quieren crecer cuando los avances tecnológicos permiten una reducción de costos a una mayor escala de operación.

Otras razones para crecer se encuentran en el deseo de reducir los costos de transacción, aumentar el poder de negociación (particularmente importante para las cooperativas de marketing que venden a grandes empresas de retail), beneficiarse de las economías de alcance (particularmente importante en innovación) y poder competir con empresas de gran escala. Todas estas estrategias dependen de la escala.

Otra explicación para las que las cooperativas crecen es la creciente importancia de la innovación y el desarrollo de nuevos productos. Al comprar o fusionarse con otras empresas, las cooperativas obtienen acceso a los recursos únicos que tienen estas otras. Al combinar los recursos propios y otros, las cooperativas (como cualquier otra empresa) pueden crear valor de mercado agregado.

Las cooperativas siguen estrategias específicas de crecimiento influenciados por sus características organizacionales. Una de esas características es su restricción de capital (Van der Krogt et al., 2007). Porque no logran fácilmente atraer capital adicional fuera de los miembros, y los miembros a veces son incapaces o no están dispuestos a suministrar capital adicional, las cooperativas siguen estrategias de crecimiento que no necesitan grandes cantidades de capital de riesgo compartido. En la práctica, esto significa que las cooperativas principalmente crecen al fusionarse con otras cooperativas. Otras estrategias seguidas por las cooperativas son *joint ventures* y alianzas

estratégicas. Muchas veces se establecen los *joint ventures* para aumentar la eficiencia operacional y entrar a nuevos mercados. Además, estas estrategias no implican grandes cantidades de capital.

Estrategias de crecimiento para cooperativas:

- Crecimiento orgánico
- Fusiones
- Adquisiciones
- *Joint ventures*
- Alianzas estratégicas.

Van der Krogt et al. (2007) han encontrado otra razón por qué las cooperativas prefieren las fusiones y las colaboraciones estratégicas. Debido a sus características organizacionales, las cooperativas son más reacias a los riesgos que otras empresas. Esto resulta en estrategias de crecimiento cuidadosos, como el crecimiento principalmente en el mercado local, establecer un *joint venture* antes de realmente fusionar, y licenciar marcas de productos y recetas en vez de establecer la producción extranjera misma.

Cuando las cooperativas quieren expandir internacionalmente (más allá de exportar productos), tienden más bien a expandir hacia países vecinos, mientras las empresas no cooperativas también se expanden hacia países más lejanos. En general, las cooperativas siguen una estrategia de internacionalización cuidadosa y las fusiones internacionales son escasas. Las cooperativas no fácilmente entran a relaciones de afiliación con agricultores extranjeros por las diferencias en idioma, cultura, legislación, tradición cooperativa y expectativas de los miembros (Bijman et al., 2014).

Como otro tipo de estrategia de crecimiento, pero para razones similares, las cooperativas pueden entrar en alianzas estratégicas con otras empresas, sean cooperativas o empresas orientadas hacia la inversión. Las cooperativas tienen preferencias por las alianzas con otras cooperativas. No porque los principios de la ACI prescriben la 'cooperación entre cooperativas', sino porque las cooperativas muchas veces tienen intereses similares y porque los líderes cooperativos (directores) muchas veces se sienten más cómodos con los líderes de otras cooperativas que con los líderes de otros tipos de empresas. El rol del consejo administrativo (que consiste principalmente de agricultores miembros) es importante en la decisión sobre las estrategias colaborativas.

Finalmente, las cooperativas que han tenido una marca fuerte pueden licenciar esta marca a otras empresas cooperativas o no cooperativas. Un ejemplo de esto es la cooperativa láctea francesa Sodiaal, que ha licenciado su marca Yoplait a muchas otras empresas lácteas en el mundo. En el 2011, la cooperativa Sodiaal estableció un *joint venture* junto con la empresa alimentaria estadounidense General Mills para expandir más el mercado para los productos Yoplait. Esto es un ejemplo clásico de una cooperativa que entre en una colaboración con otra empresa porque tiene capital limitado para expandir las actividades internacionales por sí solo.

3.7 Estrategias de Marketing e Innovación para las Cooperativas

Dependiendo de su posición en la cadena alimentaria, las cooperativas pueden desarrollar diferentes estrategias de marketing e innovación. Las cooperativas que se enfocan solo en la negociación tienden a tener una estrategia simple de marketing: encontrar al cliente que esté dispuesto a pagar el precio más alto. Naturalmente, el precio no es la única condición de venta; la cooperativa de negociación también busca volúmenes y condiciones favorables en términos de calidad, transporte y duración del contrato.

Cooperativas de procesamiento, particularmente las que venden productos etiquetados, siguen una estrategia de marketing diferente. Necesitan publicitar sus productos entre los consumidores y necesitan encontrar los canales de venta más adecuados. Para la mayoría de los productos alimentarios, el supermercado es el canal más importante, lo que resulta en una interacción estratégica entre la cooperativa y la empresa de supermercado. Las cooperativas que venden productos diferenciados continuamente deben trabajar en su posición competitiva mediante la publicidad, el desarrollo de nuevos productos y el posicionamiento de sus productos en el segmento del mercado que les proporcione los mayores retornos tanto a corto como a largo plazo.

La estrategia de innovación será diferente para otras cooperativas, dependiendo de su tipo de productos y su estrategia de marketing. Las cooperativas de negociación usualmente no siguen estrategias explícitas de innovación, aunque, cuando la demanda por los productos cambie, por ejemplo, hacia productos más sustentables, los agricultores puede que tengan que ajustarse también. Para las cooperativas de procesamiento que producen productos alimentarios intermedios, la estrategia de innovación se enfocará mayormente en mejorar la eficiencia de los procesos de producción y logística. Para cooperativas que producen productos de consumo, la estrategia de innovación es extremadamente importante, ya que les dará la ventaja competitiva de la cooperativa. Al comercializar productos innovadores, la cooperativa mantendrá o, incluso, mejorará su posición competitiva, tanto en relación con otros productos como en relación con sus clientes de supermercado.

	Innovación de procesos	Innovación de productos
Definiciones	Nuevos elementos introducidos en el proceso de producción, gestión y servicios de una organización.	Nuevos productos o servicios introducidos para cumplir con las demandas de los clientes.
Orientación	Un foco interno. Primariamente impulsada por la eficiencia.	Un foco al mercado. Primariamente impulsada por el cliente.
¿Cómo?	Aplicar tecnología para mejorar la eficiencia de los procesos de producción, procesos de marketing u otros procesos de negocios.	Asimilar patrones de demandas de clientes; luego diseñar y desarrollar nuevos productos.
Efecto en relación entre miembros y cooperativa	Limitado; el foco está en los procesos internos de la empresa cooperativa.	Grande; los nuevos productos pueden originar de la granja o los productos agrícolas pueden tener que cumplir con requerimientos adicionales de calidad.

Table 2: Estrategias de innovación de cooperativas

4 Estructura de Gobernanza en Cooperativas Modernas

4.1 Introducción Estructura de Gobernanza

La estructura de gobernanza corporativa determina cómo se asignan los derechos de toma de decisiones entre las partes interesadas de la compañía. La gobernanza corporativa aclara la división de las tareas y las responsabilidades de los varios actores y sus cuerpos representativos. Dentro de una cooperativa, una estructura de gobernanza determina la asignación de los derechos (y obligaciones) de la toma de decisiones entre el consejo administrativo, la junta general, la junta de miembros, la junta de vigilancia y los gerentes profesionales. En muchos países, también participan representantes de los empleados en las entidades.

También existe una perspectiva societal más amplia de la gobernanza corporativa. Esta perspectiva amplia de la gobernanza corporativa enfatiza que las empresas tienen un rol societal y que ‘el negocio no gira solo en torno al negocio’. Esta perspectiva intenta encontrar una respuesta a la pregunta clave de cómo manejar la creación de valor de tal manera que minimice las externalidades negativas en la sociedad. Dentro de esta perspectiva, la gobernanza corporativa no solo aborda la asignación de derechos de decisiones e ingresos entre los gerentes, dueños y directores, sino también el impacto de las decisiones por los gerentes y directores en los actores internos y externos.

En este capítulo analizamos la estructura básica de gobernanza presente en todas las cooperativas (sección 4.2), la estructura compleja de gobernanza que muchas veces tienen las cooperativas modernas (sección 4.3), el tipo de liderazgo que las cooperativas necesitan (sección 4.4) y las características especiales de las estructuras cooperativas federativas y las implicancias de gobernanza (sección 4.5).

4.2 Estructura Básica de Gobernanza

En la figura 5 se presenta la estructura interna de gobernanza tradicional (o básica) de una cooperativa.

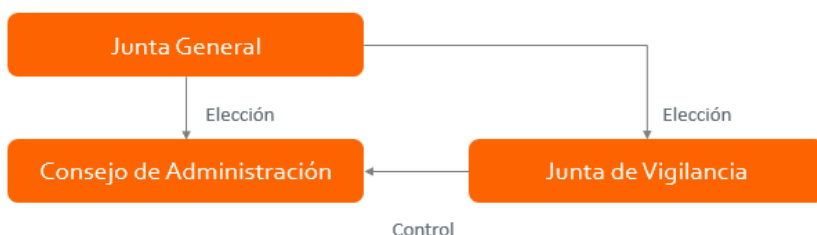


Figura 5: Estructura básica de gobernanza de una cooperativa

Por lo menos una vez al año, los miembros se juntan en la junta general para conversar de la estrategia de la cooperativa, para votar por la elección de los miembros del consejo administrativo (a veces llamado comité administrativo), y aprobar los resultados (financieros) del período contable anterior. Así el consejo administrativo está compuesto por miembros de la cooperativa. La principal tarea del consejo administrativo es de desarrollar e implementar la estrategia de la cooperativa. La mayoría de las cooperativas también tienen una junta de vigilancia. Sus miembros también son elegidos por y desde la junta general. La obligación de la junta de vigilancia es controlar y aconsejar al consejo administrativo. La junta de vigilancia reporta a la junta general.

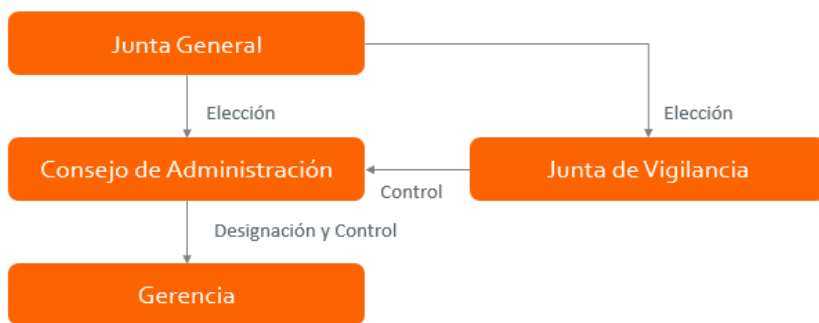


Figura 6: Estructura básica extendida de gobernanza de una cooperativa

En muchas cooperativas con actividades comerciales, la implementación de la estrategia es realizada por gerentes profesionales (Figura 6). Esto implica que el consejo administrativo asume el rol de tomador de decisiones sobre las elecciones estratégicas y designa y dirige a gerentes profesionales para implementar estas estrategias. Este modelo muestra una clara distinción de las responsabilidades entre el consejo administrativo y los gerentes profesionales. Los gerentes son reportan al consejo administrativo y pueden ser despedidos si no rinden bien. El consejo administrativo reporta a la Junta General. El miembro puede no ser reelegido si el consejo administrativo no rinde bien.

4.3 Estructuras Complejas de Gobernanza

Cuando las cooperativas crecen y se vuelven complejas, existe la necesidad de ajustar su estructura de gobernanza. Estos ajustes implican extender (pero no cambiar fundamentalmente) la estructura básica de gobernanza presentada anteriormente. Uno de los desafíos que enfrentan las cooperativas grandes y complejas es el problema de la agencia. El núcleo de este problema es que los gerentes toman decisiones que no están plenamente en el interés de los miembros. Los gerentes pueden perseguir intereses privados, o gerentes pueden enfocarse en los intereses de un grupo específico de miembros. El desafío para la cooperativa es combinar los incentivos correctos para que los gerentes profesionales desarrollen la empresa cooperativa con el control adecuado sobre los gerentes profesionales para mantenerlos comprometidos con los intereses de todos los miembros.

Aparte del problema de agencia entre los miembros y los gerentes, también existen problemas de propiedad entre los miembros y la cooperativa. El núcleo de este problema es que los miembros no contribuyan tanto como deberían. Esto refiere particularmente a las inversiones por los miembros, pero también a otras formas de compromiso de los miembros a la cooperativa.

Los problemas con los derechos de propiedad pueden categorizarse en tres tipos (Cook, 1995; Nilsson, 1999).

Primero está el problema de los polizones o *free riders* (también llamado el problema de propiedad común). Mientras más heterogéneo el interés de los miembros, por ejemplo, cuando la cooperativa desarrolla actividades de negocios que no son del interés de todos los miembros, más miembros se aprovechan de los aportes de otros. En otras palabras, los miembros pueden cosechar los beneficios, pero no contribuyen de manera proporcional.

En segundo lugar, está el problema del horizonte. Los miembros tienen diferentes horizontes de inversión. Algunos miembros están dispuestos a invertir en activos que solo tienen retorno a largo plazo, mientras otros quieren retorno a corto plazo (por ejemplo, miembros que están a punto de jubilarse).

En tercer lugar, se encuentra el problema de la cartera, lo que significa que los miembros tienen diferentes prioridades y diferentes actitudes de riesgo para con las diversas inversiones de la cooperativa. Particularmente en cooperativas con múltiples actividades de negocios, y, por lo tanto,

múltiples decisiones de inversión. Los miembros tienden a tener diferentes actitudes de riesgo hacia estas inversiones, lo que resulta en un mejor compromiso de inversión.

Cuarto y último está el problema de la toma de decisiones, el que surge cuando la cooperativa se vuelve más compleja, participa en mercados altamente competitivos y desarrolla productos que ya no están directamente relacionados con los resultados agrícolas de los miembros. En tales cooperativas complejas, los miembros están menos dispuestos a participar en el proceso de la toma de decisiones. Esto incrementaría el problema de agencia entre los miembros y los gerentes.

Estos derechos de propiedad resultan en dos problemas centrales. Primero, llevan a una menor voluntad de los miembros para invertir en sus cooperativas, lo que puede poner en peligro la competitividad de la cooperativa. Segundo, estos problemas pueden llevar a una menor disposición de los miembros a participar en el proceso de toma de decisiones y controlar a los gerentes, con el problema clásico de agencia como consecuencia.

Varios autores han sostenido que los problemas de los derechos de propiedad se pueden resolver (parcialmente) al cambiar la estructura de propiedad de la cooperativa (por ej., Nilsson, 1999; Chaddad y Cook, 2004). Al invitar inversionistas externos, al cambiar los derechos de propiedad no asignados hacia derechos de propiedad individualizados, al introducir derechos de entrega comercializables y apreciables, al establecer *joint ventures* con otras empresas o al pedir a miembros que inviertan en subsidiarias específicas, las cooperativas pueden resolver algunos de los problemas de los derechos de propiedad.

El problema de la agencia se puede resolver (parcialmente) al introducir innovaciones en la estructura de gobernanza de la cooperativa. Bijman et al., (2014) han encontrado que las cooperativas agrícolas europeas han introducido elementos novedosos en su gobernanza interna. En la Tabla 3 se muestran las elecciones que las cooperativas tienen en términos de renovar la estructura interna de gobernanza. Las cooperativas modernas tienden más a adaptar las innovaciones en su gobernanza.

Elementos de gobernanza corporativa	Elección
Estructura legal	Una organización legal o dos organizaciones legales (separación entre asociación y empresa)
Composición del consejo administrativo	Solo miembros o también expertos externos
Composición del consejo administrativo	Se incluyen a los gerentes profesionales o no
Función del consejo administrativo	Liderar o supervisar la empresa cooperativa
Composición de la junta de vigilancia	Solo miembros o también expertos externos
Junta de miembros	Sí o No

Table 3: Elecciones de gobernanza corporativa para cooperativas agrícolas modernas

La primera elección tiene que ver con la pregunta si las actividades de la cooperativa son realizadas dentro de la cooperativa misma o dentro de una entidad legal propiedad de la cooperativa. La principal razón de las cooperativas para instalar esta separación legal entre la asociación y la compañía es reducir las responsabilidades para la cooperativa y aplicar una mayor distinción entre la asociación y la empresa. Una entidad legal separada mejora la velocidad de la toma de decisiones, pero podría reducir el compromiso de los miembros con su cooperativa.

La segunda elección aborda la pregunta de quiénes son los miembros del consejo administrativo. ¿El consejo administrativo debe estar compuesto solo de miembros de la cooperativa o se deben invitar a expertos externos a formar parte del consejo administrativo? Los expertos externos vienen con conocimiento especial, por ejemplo, sobre financiamiento o marketing, que los otros miembros del consejo administrativo quizás no tengan. Una desventaja de tener expertos en el consejo

administrativo puede ser la influencia relativamente grande de estos expertos en la toma de decisiones.

La tercera elección está relacionada con la pregunta si los gerentes deben formar parte del consejo administrativo. Esta situación se parece al modelo de consejo administrativo de un nivel para empresas corporativas que podemos encontrar en muchos países. Un paso más allá es que el consejo administrativo solo consista en gerentes profesionales, lo que implica de que ya no participen miembros agricultores de la cooperativa en el consejo administrativo.

La cuarta elección se relaciona con la principal función del consejo administrativo. Mientras tradicionalmente el consejo administrativo era el cuerpo decisivo principal de la empresa cooperativa, hoy en día, con la gerencia que principalmente ejecuta las decisiones tomadas por el consejo administrativo, la mayor parte de la verdadera autoridad se encuentra con la gerencia profesional. La función del consejo administrativo se trasladará a un rol más supervisor. Los cambios en el rol y la estructura del consejo administrativo muchas veces llevan a cambios en la función y la composición de la Junta de Vigilancia.

La quinta elección tiene que ver con la principal función de la JV. Ya que el consejo administrativo de una gran cooperativa ha delegado la mayor parte de la gestión de decisiones a gerentes profesionales, se dirigió a la junta de vigilancia misma. Esto resultó en que estas cooperativas tuvieran dos cuerpos para las tareas de supervisión/control

La sexta elección está relacionada con la implementación de una Junta de Miembros (JM). La JM se compone de miembros de la cooperativa y es designado por la JG. En grandes cooperativas, los miembros usualmente se organizan en distritos regionales. El presidente del consejo del distrito, quien es elegido por todos los miembros del distrito, se convierte en un miembro de la junta de miembros. Las razones para establecer una JM son las necesidades del consejo administrativo de achicar la brecha entre el consejo administrativo y los miembros y tener un grupo de miembros comprometidos entre los cuales se pueden elegir futuros miembros del consejo administrativo. Una junta de miembros puede involucrarse más activamente en la toma de decisiones que la junta general. Los miembros de una junta de miembros pueden servir como un consejo consultivo más crítico para el consejo administrativo que los miembros durante la junta general. La desventaja de este modelo es que puede llevar a un menor involucramiento en la toma de decisiones de los otros miembros de la cooperativa.

4.3.1 Modelo de Gestión de la Gobernanza Cooperativa

Una estructura innovadora de gobernanza es el modelo de gestión de la gobernanza cooperativa. La característica vital de este modelo es que el consejo administrativo (representando a los miembros) y los gerentes profesionales son las mismas personas. Atención, esto no es la situación (bastante común en países latinos) en que los miembros del consejo administrativo, elegidos de entre los miembros, asumen tareas de gestión. El modelo de gestión implica que ya no hay miembros de la cooperativa en el consejo administrativo, sino solo gerentes profesionales. Si este modelo puede aplicarse depende de la ley cooperativa. No todos los países permiten personas en el consejo administrativo que no son miembros de la cooperativa.

Si la gerencia se compone de profesionales externos, el modelo de gestión implica que el consejo administrativo deja de componerse de miembros de la cooperativa. Otra innovación puede ser el establecimiento de una junta de miembros, el que luego tome la mayoría de los derechos y obligaciones de la Junta General.

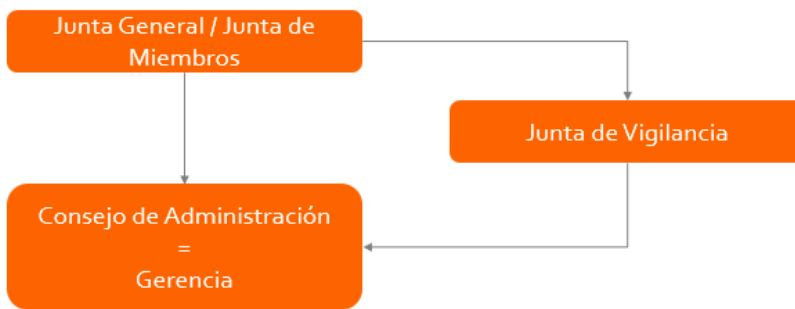


Figura 7: Modelo de gestión de gobernanza cooperativa

En la literatura profesional como también en las entrevistas con los directores y gerentes, se mencionan al menos tres ventajas del modelo de gestión. Primero, la principal ventaja de este modelo es lo que se llama la profesionalización del consejo administrativo. En vez de tener un consejo administrativo compuesto de directores de tiempo parcial sin experiencia en manejar una empresa grande, la empresa cooperativa obtiene un consejo administrativo compuesto por gerentes profesionales. Segundo, deja de haber un control doble de la gerencia, por el consejo administrativo y la Junta de Vigilancia. Tercero, la gerencia ha obtenido mayor autonomía, lo que genera espacio para más emprendimiento a nivel de la empresa cooperativa.

La principal desventaja del modelo de gestión mencionado por los respondientes es la pérdida de la influencia directa de los miembros (a través de su consejo administrativo en el modelo tradicional) en la gestión. Los miembros pueden ejercer su influencia solo a través la JV, pero la JV tiene menos derechos de control en este modelo que los que tiene el consejo administrativo en el modelo tradicional. Se mencionó a menudo que este modelo crea mayor distancia entre los miembros y la empresa cooperativa. Otra desventaja es la falta de una distinción clara entre las responsabilidades para el consejo administrativo, por ejemplo, para con los miembros, y las de la gerencia. Para un consejo administrativo profesional puede ser difícil distinguir entre sus responsabilidades que tiene como el consejo administrativo de la cooperativa y las que tiene como la gerencia de la empresa cooperativa. Una tercera desventaja mencionada es la falta de un socio adversario, para la gestión, para monitorear los intereses de los miembros o, ex ante, evaluar las decisiones de gestión sobre los intereses de los miembros.

4.3.2 Modelo de corporación de gobernanza cooperativa (modelo también aplicable bajo la legislación chilena)

El modelo de corporación es solo relevante cuando la asociación cooperativa (o corporación cooperativa) y la empresa cooperativa se han vuelto entidades legales separadas. Así la cooperativa es el dueño (usualmente del 100%) de la corporación. Este modelo legal también ha sido llamado el holding cooperativo; la principal tarea de la cooperativa es dirigir su empresa subsidiaria (en este caso, la corporación). La pregunta clave de la gobernanza cooperativa, en el modelo de corporación, es cómo la cooperativa y sus miembros mantienen el control sobre la corporación.

Tal como muestra la figura a continuación, el consejo administrativo de la cooperativa también es la Junta de Vigilancia (JV) de la corporación. Al formar una unión personal, el consejo administrativo de la cooperativa se compone de las mismas personas que la JV de la corporación. Mientras el consejo administrativo puede (pero no debe) componerse de solo miembros de la cooperativa, la JV también contiene varios expertos externos. Este modelo implica que no existe una junta de vigilancia separada a nivel de la asociación.

La principal ventaja del modelo de corporación, mencionado por miembros del consejo administrativo y los gerentes, es la ausencia de una doble supervisión de la gerencia (por el consejo administrativo y la JV). La empresa tiene solo un órgano de vigilancia, el que, aunque consista en (un

máximo de) dos tercios de los miembros de la cooperativa, está más estrechamente involucrado en el negocio de la empresa, en comparación con la JV bajo el modelo tradicional. Una segunda ventaja es la mayor autonomía para la gerencia. También el tener solo un cuerpo para defender los intereses de los miembros y la empresa puede evitar conflictos entre los diferentes cuerpos de gobernanza.

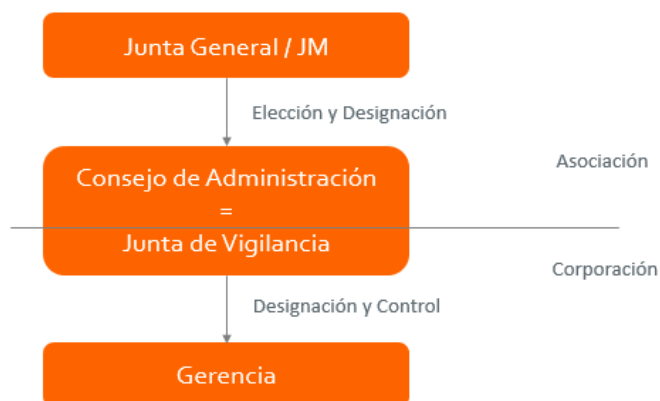


Figura 8: Modelo de corporación de gobernanza cooperativa

Una desventaja mencionada del modelo de corporación es que puede ser difícil para los miembros del consejo administrativo que también participan en la JV realmente alinear los intereses de los miembros y los de la empresa. En la práctica, tienden a favorecer los intereses de la empresa por sobre los de los miembros. Otra desventaja es la ausencia de una junta de vigilancia a nivel de asociación. Este problema puede ser resuelto parcialmente al establecer una junta de miembros.

Una de las principales ventajas de colocar la empresa en una entidad legal separada es la mayor velocidad de la toma de decisiones y la mayor flexibilidad en caso de adquisiciones o fusiones (de subsidiarios). Una desventaja es que se vuelve más difícil fusionar con una cooperativa que aún mantiene la estructura tradicional.

4.4 Liderazgo y Management

El liderazgo de una empresa cooperativa es más complejo que el de otro tipo de negocios. Los líderes de las cooperativas, sean miembros del consejo administrativo o gerentes profesionales, deben lidiar tanto con los mercados como con los miembros. Porque el objetivo primario de la cooperativa es suministrar beneficios económicos a los miembros, los líderes de las cooperativas modernas siempre deben ajustar las demandas de los consumidores del mercado a las demandas de los miembros. Tal como mencionamos anteriormente, las cooperativas deben alinear las propuestas de valor de los miembros con las propuestas de valor de los clientes.

Estas características específicas de la empresa cooperativa requieren de líderes con capacidades especiales. Para los gerentes profesionales, las capacidades especiales están relacionadas con la capacidad y la voluntad de manejar la cooperativa en estrecha consulta con el director, particularmente con el presidente del consejo administrativo. Adicionalmente, la voluntad y la capacidad de comunicar con los agricultores es una calidad importante de los gerentes. Los gerentes profesionales, particularmente el gerente general, deben trabajar estrechamente en conjunto con el presidente del consejo administrativo. Así una buena dupla de liderazgo fortalecerá la cooperativa, mientras una relación conflictiva entre el presidente y el gerente general es más bien problemática para la cooperativa. Al final de cuenta, cuando la colaboración no es buena, generalmente es el gerente general que renuncia.

Para el consejo administrativo de cooperativas modernas, las capacidades clave son entender la complejidad de la empresa cooperativa (y su ambiente de mercado) y lograr ejercer suficiente

control sobre el gerente general. Si no, aparecerá el problema de agencia mencionado anteriormente. Así, es imprescindible para los miembros del consejo administrativo de las cooperativas modernas tener un alto nivel educacional y experiencia en supervisar a los gerentes profesionales.

4.5 Cooperativas de Un Nivel y de Múltiples Niveles

4.5.1 Crear una cooperativa federada

La creación de la escala es necesaria para obtener eficiencias operacionales y poder de negociación. La eficiencia operacional puede ser organizada en diferentes estructuras organizacionales. Primero, varias cooperativas pequeñas pueden fusionarse para formar una cooperativa grande. Segundo, las cooperativas pueden formar una estructura federativa, en la que la cooperativa de segundo grado (o paragua) puede abordar todas las actividades comerciales en las que la escala es crucial. Ejemplos de estas actividades comerciales son la compra conjunta, el procesamiento a gran escala, y el marketing conjunto. Usualmente, una cooperativa de segundo grado cubre un área geográfica más grande que una cooperativa primaria. Así, las cooperativas aplican el principio subsidiario, lo que significa que las actividades que mejor se hagan (es decir, de manera más eficiente) a gran escala son realizadas por la cooperativa federada. La última es una cooperativa de cooperativas y aplica los mismos principios cooperativos que las locales.

4.5.2 La teoría de las cooperativas federadas (modelo también aplicable bajo la legislación chilena)

Una federación es una asociación de organizaciones legalmente independientes, como las asociaciones, fundaciones, cooperativas y empresas limitadas públicas. Las federaciones son establecidas para la colaboración entre las organizaciones miembros. La colaboración puede ser orientada internamente, por ejemplo, cuando los miembros de la federación se ponen de acuerdo sobre las reglas comunes para sus actividades individuales. También puede ser orientada externamente, ya que la federación representa los intereses comunes de los miembros para con terceros. Las federaciones pueden enfocarse en las actividades económicas, pero también pueden ser activas en el ámbito político (nacional), donde actúan como grupos de interés en representación de sus organizaciones miembros.

Una cooperativa federada esta tanto una federación como una cooperativa. Los miembros de una cooperativa federada son cooperativas. Muchas veces las cooperativas locales crean una cooperativa regional para realizar aquellas actividades económicas que requieran una escala mayor al tamaño de la cooperativa local. La cooperativa federada es más que un grupo de intereses comunes y más que una organización que decide sobre las reglas comunes de acción. También es una empresa conjunta que realiza actividades para el beneficio de las cooperativas miembros. Las actividades de la cooperativa federada son estrechamente vinculadas con las actividades de las cooperativas miembros. Por ejemplo, en los Países Bajos, uniones regionales de productores de lácteos solían encargarse del marketing de los productos de las cooperativas locales de productos lácteos. Según el experto danés en cooperativas Soegaard (1994), las economías de escala son el motivo principal de la existencia de las cooperativas federadas:

“En la medida en que los deberes de la organización central sean económicos, la formación de una federación es atribuible fundamentalmente a las economías de escala respecto de las funciones efectuadas por la organización central. En la ausencia de dichas economías de escala no habría necesidad para que las organizaciones miembros formaran una organización central común.” (Soegaard, 1994: 107)

Las actividades realizadas por una cooperativa federadamente están directamente relacionadas con las actividades realizadas por las cooperativas miembros. Las cooperativas federadas existen para el

procesamiento y marketing conjunto de los productos suministrados por los miembros, para la compra conjunta de materia primas para los alimentos para los animales producidos por los miembros, la fabricación conjunta de productos (por ej., insumos agrícolas) a ser distribuidos por los miembros, y la equiparación de excedentes y escasez de liquidez de las cooperativas crediticias locales.

Uno podría preguntarse por qué las cooperativas locales no se fusionan hacia una cooperativa regional en vez de formar cooperativas federadas. Una respuesta está relacionada con las actividades por la cooperativa federada: usualmente tienen un alcance más estrecho que las actividades de las cooperativas miembros mismas. En otras palabras, la cooperativa federada solo toma aquellas actividades que requieran una escala mayor al tamaño de los miembros, mientras las otras actividades siguen siendo organizadas en las cooperativas miembros. La otra respuesta se relaciona con la organización del control por los miembros de la cooperativa local. Si existe un vínculo fuerte entre las actividades económicas de los agricultores miembros y la cooperativa local, estos miembros quieren mantener el control sobre la cooperativa local. Si la cooperativa local se fusionara con otras cooperativas locales, se necesitaría compartir el control de los agricultores locales con un grupo más grande de agricultores y así diluirse.

No siempre las cooperativas federadas son la solución para la escala y el crecimiento. Una situación en la que las cooperativas federadas encuentran dificultades es cuando las cooperativas locales tienen intereses comerciales bastante diversos. Muchas veces, con el tiempo, los intereses de las cooperativas miembros comienzan a divergir, a partir de las elecciones estratégicas de las cooperativas miembros individuales. Mientras más heterogéneos los miembros de una cooperativa federada, más difícil se hace tomar decisiones en elecciones estratégicas.

Puede que la cooperativa federada logre manejar esa heterogeneidad cuando los miembros son numerosos y pequeños, pero el problema se vuelve grande cuando los (o algunos de los) miembros crecen mucho más grandes que los otros (según medición del volumen de transacción dentro de la cooperativa federada).

Una de las predicciones de la teoría sobre las organizaciones federadas (Soegaard, 1994) es que cuando las organizaciones miembros crecen en comparación con la organización central, la estructura federativa desaparecerá. Este proceso de reestructuración puede tomar diferentes formas: (1) la organización central adquiere (o se fusiona con) las organizaciones miembros; (2) la organización miembro más grande toma el control de la organización central; o (3) varias grandes organizaciones miembros se hacen cargo de partes de las actividades/activos de la organización central, así creando varias organizaciones unitarias.

La conclusión de la teoría sobre las organizaciones federadas es que las cooperativas federadas tienen un ciclo de vida: son necesarias bajo ciertas condiciones de mercado y organizacionales, pero pueden ser obsoletas cuando las condiciones organizacionales y de mercado cambian, particularmente cuando las cooperativas miembros crecen y se vuelven más diversas en sus intereses comerciales.

5 La Relación entre los Miembros y la Cooperativa

5.1 La Necesidad de tomar Acciones Colectivas – las Razones para Afiliarse a una Cooperativa

Las razones que puedan tener los agricultores para colaborar con otros agricultores se pueden categorizar en dos tipos: motivos internos y externos.

Ejemplos de motivos internos son: tener acceso a recursos específicos (la perspectiva de la dependencia de recursos), reducir los costos de producción y transacción, innovación, la necesidad de mantener el tiempo-al-mercado lo más corto posible, y reducir riesgos. También la aspiración empresarial de beneficiarse de las nuevas oportunidades que surjan en estos ambientes inciertos es un motivo interno para colaborar.

Los motivos externos se basan en las incertidumbres en el mercado, las políticas, el ambiente natural y los cambios tecnológicos, además de la necesidad de encontrar estrategias efectivas en costo con esas incertidumbres y riesgos.

Una organización puede caracterizarse como una entidad de input-transformación-output. Esto significa que esa organización necesita manejar los procesos de obtener insumos, procesos de transformar los insumos en resultados y los procesos de distribuir los resultados. Al aplicarla a la granja, esta perspectiva organizacional significa que una granja necesita acceso a insumos como alimentos, semillas, agroquímicos, créditos, mano de obra y asistencia técnica. Una granja transforma a algunos de estos insumos en resultados (con apoyo de otros insumos) y una granja distribuye los resultados del proceso de transformación. Para cada uno de estos procesos, la granja puede colaborar con otras granjas para obtener acceso a los insumos adecuados y de bajo costo, para reducir el costo del proceso de transformación, para obtener acceso a mercados remunerativos y negociar precios más altos en esos mercados.

Las cooperativas agrícolas son una forma clásica de colaboración entre agricultores. Un denominador común de todos los tipos de cooperativas es su objetivo de mejorar el bienestar de sus miembros. Se puede mejorar el bienestar al aumentar el valor del resultado, o reducir el costo de adquirir los insumos como también el costo del proceso de transformación. Así, una cooperativa puede trabajar hacia obtener mayores precios de output, mejorar el acceso al mercado, aumentar las opciones de output (así, reduciendo el riesgo del mercado), reducir costos de transacción, reducir costos de producción, mejorar acceso a insumos, reducir el costo de los insumos, y proporcionar acceso a información y conocimiento.

Los motivos económicos clásicos para la colaboración entre agricultores son:

- Lograr economías de escala en el manejo/procesamiento de productos;
- Compartir riesgos (por ej., seguros de ayuda mutua entre las granjas);
- Compartir recursos (por ej. maquinaria agrícola).

Los motivos que se enfocan en el costo de hacer negocios con proveedores de insumos o con compradores se explican usualmente a partir de los ahorros en costos de transacción. Así la explicación teórica de la colaboración es la reducción de costos de transacción. Estos motivos incluyen:

- Acceso a mercados de insumos (incluyendo créditos, agua y conocimiento);
- Acceso a mercados para outputs (incluyendo acceso a información de mercado);
- Fortalecimiento del poder de negociación para con los compradores y vendedores.

Una ventaja económica indirecta de colaborar en una cooperativa de marketing es la oportunidad que crea para su especialización. Al delegar todas las actividades de marketing a la cooperativa y poder enfocarse plenamente en la producción, los agricultores obtienen beneficios de especialización.

Una vez que las cooperativas se hayan establecido, pueden ampliar el rango de servicios que suministran a sus miembros. Estos servicios adicionales pueden no haber sido un motivo suficiente para establecer una nueva cooperativa (debido a la alta inversión o el alto riesgo de los polizones), pero siguen siendo motivos deseables para una colaboración continua entre agricultores miembros.

Motivos adicionales para la colaboración entre agricultores que pueden existir y no son meramente económicos:

- Lobby y representación de intereses;
- Actividades en conjunto para potenciar la reputación del sector;
- Razones sociales: juntarse, crear identidad de grupo;
- Acceso a subsidios y otros beneficios públicos;
- Acceso a conocimiento.

Un ejemplo del acceso al conocimiento es compartir experiencias entre los agricultores. Si bien esto se organiza muchas veces de manera informal, también se puede formalizar en clubs de estudios o cooperativas.

5.2 Transacción, Propiedad, Control y Comunidad

Tres principios distinguen a las cooperativas de corporaciones generales: usuario-propietario, usuario-control y usuario-beneficio.

Usuario-Propietario – Las personas que usan la cooperativa son sus dueños. Los miembros dueños financian los activos de la cooperativa y tienen una obligación de proporcionar finanzas de acuerdo con su uso para mantener a la cooperativa en operación y permitir que crezca.

Usuario-control – Como dueños, los miembros controlan las operaciones y actividades generales de la cooperativa. Este control se ejerce mediante una votación en las reuniones anuales y otras juntas de miembros, e indirectamente a través de los miembros de la cooperativa elegidos en el consejo administrativo. Esto se hace generalmente a partir del principio un-miembro-un-voto. Sin embargo, algunas cooperativas utilizan la votación según el uso de los miembros de la cooperativa.

Usuario-beneficio – Los miembros usan las cooperativas por los beneficios que entregan. Porque las cooperativas buscan el objetivo de brindar el servicio al costo, la distribución de las ganancias es un beneficio clave para los miembros. La distribución de este beneficio financiero se basa en el uso de los miembros de la cooperativa (es decir, su uso), no su inversión en la cooperativa.

Varios autores también han enfatizado la naturaleza de comunidad de la cooperativa. Muchas veces hay una fuerte sensación de comunidad porque los miembros muchas veces vienen del mismo pueblo o de la misma región, y también porque todos los agricultores producen los mismos productos o similares. Los miembros tienen múltiples interacciones recíprocas entre ellos, económicas y sociales. Estas interacciones facilitan la construcción de capital social entre los

miembros, lo que facilita el intercambio de información y reduce el potencial de la situación de polizones, lo que así hace que la cooperativa sea una organización eficiente.

5.3 Compromiso de los Miembros y Falta de Confianza

Las cooperativas enfrentan desafíos en el compromiso de los miembros. No todos los agricultores están igualmente dispuestos a dedicar tiempo a participar en la toma de decisiones colectiva e invertir capital de riesgo en su cooperativa. Se abordaron los desafíos de inversión en la sección 4.3, como problemas de derechos de propiedad. El núcleo del problema de los derechos de propiedad es que los miembros no están dispuestos a invertir en su cooperativa porque tienen pleno control sobre estas inversiones. El dilema para todas las cooperativas es que las contribuciones de capital son individuales, mientras la toma de decisiones sobre las inversiones es colectiva.

El compromiso de los miembros es importante en las cooperativas, por al menos cuatro razones:

- Una cooperativa tiene una afiliación voluntaria; si los miembros no están contentos, pueden irse (lo que generará pérdidas para la cooperativa).
- La toma de decisiones requiere de la participación de los miembros en el consejo administrativo, la Junta General, la Junta de Vigilancia y comités específicos.
- Los miembros son la (principal) fuente de capital; es posible que los miembros no comprometidos no quieran aportar capital.
- El compromiso reduce los costos de transacción; los miembros comprometidos tienden menos a hacer trampa, por ejemplo, si los miembros necesitan suministrar una calidad que es difícil de medir.

El compromiso de los miembros en las cooperativas consiste en tres elementos. Primero, los miembros deben ser leales a la cooperativa. Esto significa que siguen vendiendo sus productos a la cooperativa, ahora y en el futuro cercano. Un miembro leal no vende por el lado. En cooperativas de suministro, un miembro leal no compra de otros proveedores, sino continúa haciendo negocios con su cooperativa. Segundo, el compromiso de los miembros significa la identificación con los objetivos y valores de la cooperativa. La lealtad tiene que ver con la transacción entre los miembros y la cooperativa, la identificación es un proceso psicológico de pertenecer, sentirse contento y estar de acuerdo con la posición normativa de la organización cooperativa. Tercero, el involucramiento implica la verdadera contribución de los miembros en términos de tiempo y capital. Así, el involucramiento consiste en participar en los procesos democráticos de gobernanza, hacer trabajo voluntario en la cooperativa y contribuir al capital de la cooperativa.

El compromiso de los miembros se puede fortalecer con diferentes herramientas, cada una relacionada con una o más de los diferentes elementos del compromiso de los miembros identificados anteriormente (es decir, lealtad, identificación e involucramiento). Ver Tabla 4.

Medidas	
Medidas económicas	Ofrecer una mejor relación precio/calidad en comparación con los competidores.
Medidas psicológicas	Promover la ventaja cooperativa.
	Enfatizar los intereses compartidos.
	Promover confianza, por ejemplo, al ser transparente y competente en todas las decisiones.
Medidas sociales	Contribuir a las actividades o proyectos sociales en las comunidades de los miembros.

	Trabajar según los principios de la responsabilidad social corporativa.
Medidas organizacionales	Aumentar el contacto personal entre los miembros y los empleados y gerentes de la cooperativa (por ejemplo, visitas a la granja de los empleados y gerentes de la cooperativa)
	Recompensar la participación activa.
	Asegurar que se les escucha a los miembros, que se aprecia su opinión y esta esta traducida en decisiones.
	Usar un enfoque de comunicación múltiple para llegar a todos los miembros.
	Usar programas de educación para los miembros y los líderes cooperativos.

Tabla 4: Medidas que las cooperativas pueden tomar para fortalecer el compromiso

El compromiso de los miembros es particularmente difícil cuando los miembros son muchos y heterogéneos. Cuando la cooperativa tiene muchos miembros esto implica que no se conocen entre ellos y no tienen la oportunidad de juntarse con todos. Esto tiene implicancias para el capital social dentro de la cooperativa, lo que es una base importante de la confianza y el compromiso de los miembros.

El problema con la membresía heterogénea es que los intereses de los miembros son mal alineados. La base de la heterogeneidad de los miembros puede encontrarse en grandes diferencias en tamaño de granja, en diferentes productos que los miembros producen, en diferentes antecedentes culturales (particularmente para cooperativas transregionales y transnacionales) y en diferentes horizontes de tiempo (en el caso de miembros jóvenes y mayores).

Una membresía heterogénea resulta en una toma de decisiones más difícil, porque se vuelve más engorroso llegar a un acuerdo en el proceso democrático de toma de decisiones. El proceso de toma de decisiones no solo tomará más tiempo (por ende, es menos eficiente), también puede llevar a decisiones bastante conservadores que pueden debilitar la posición competitiva de la cooperativa.

Las soluciones para la heterogeneidad de la membresía se pueden encontrar primariamente en la reducción de la heterogeneidad de los intereses de los miembros, por ejemplo, con una estrategia de negocios enfocada. Los miembros que no suministran productos dentro de esta estrategia enfocada pueden tener que buscar otra salida. Se debe aceptar esta pérdida de miembros como compensación o *trade-off* de la efectividad y la eficiencia. Así, la estructura particular de toma de decisiones de las cooperativas explica por qué muchas cooperativas no siguen una estrategia de diversificación. Este cambio a otro modelo de gobernanza, uno que le da mayor poder de decisión a los gerentes, es una solución que maneja el problema de la heterogeneidad. Esta solución no reduce la heterogeneidad como tal, sino previene los efectos adversos en la toma de decisiones a nivel de la empresa cooperativa.

Como se muestra con el siguiente ejemplo, algunas cooperativas han aprendido cómo manejar la heterogeneidad de los miembros al reducir la variación entre los miembros y cambiar la estructura interna de gobernanza. Ninguno de los dos son resultados perfectos, pero sí resultan en un mejor rendimiento cooperativo para los miembros restantes.

Tema	Este caso describe un ejemplo de una heterogeneidad de miembros y las posibles consecuencias que conlleva.
------	---

<p>Introducción</p>	<p>La cooperativa es una cooperativa internacional de frutas y verduras que suministra y distribuye durante todo el año una variedad de frutas, verduras y champiñones frescos a supermercados, mayoristas, catering, y la industria de procesamiento (internacionales). Actualmente, 500 productores entregan un total de 350 productos.</p>
<p>Descripción del caso</p>	<p>En los años noventa, la oferta de fruta y verdura creció en términos de escala y diferenciación. El mercado se comenzó a manejar fuertemente por la demanda como resultado de la competencia internacional intensiva. Adicionalmente, surgieron nuevas oportunidades para los agricultores innovadores, quienes lograron distinguirse en suministrar productos de alta calidad. Esto ofreció potencial para la integración de la cadena de suministro y el desarrollo de sólidas relaciones de distribución con el retail. Para convertir esta visión en realidad, la cooperativa adquirió una empresa mayorista. Quería alinear las inversiones de producción y las inversiones de marketing y construir una reputación entre sus clientes retail de ser un proveedor confiable de productos de calidad. La nueva estructura organizacional se veía como sigue:</p> <p>Esta respuesta a la heterogeneidad y la mayor calidad en demanda llevó a una creciente heterogeneidad en intereses de los miembros. Diferentes productos resultaron en diferentes costos de marketing. Como resultado de la creciente heterogeneidad en los intereses de los miembros, algunos productores abandonaron la cooperativa. Principalmente, los productores que producían productos de alto valor fueron los primeros en salirse. Se fueron a otros tipos de organizaciones de cadena, como comercializar con un mayorista individualmente o establecer una asociación de negociación con productores afines.</p>
<p>Efectos</p>	<p>Como resultado, se establecieron muchas pequeñas cooperativas de negociación con intereses homogéneos de los miembros, pero con bajo poder de negociación (debido a su tamaño reducido). Con los años, la grande cooperativa de marketing aprendió cómo abordar la heterogeneidad de los miembros y logró fortalecer su posición en el mercado.</p>
<p>Aplicabilidad a Chile</p>	<p>En Chile, con las cooperativas de múltiple propósito, la heterogeneidad de los miembros y sus efectos son relevantes. Se debe garantizar que los beneficios y el poder de mercado de la cooperativa compensen los desafíos de la heterogeneidad de los miembros. Si no, es hora de repensar la estrategia y la organización.</p>

5.4 Base de Miembros – Envejecimiento de los Agricultores y los Jóvenes

Otro gran desafío para las cooperativas es el problema del envejecimiento de los agricultores. Para muchas cooperativas agrícolas es esencial atraer a los jóvenes. No existe una sola solución que sirve para todas, sin embargo, se pueden tomar las siguientes medidas para que sea más atractivo para los agricultores emprendedores y jóvenes afiliarse a una cooperativa:

- Consejo de Jóvenes

Establecer un Consejo de Jóvenes es una medida muy efectiva para involucrar a los miembros jóvenes en la cooperativa. Un Consejo de Jóvenes es una suerte de voz joven que participa en la toma de decisiones en la comunidad. El objetivo de un Consejo de Jóvenes es involucrar a los miembros jóvenes en la cooperativa y hacer que se comprometan. Para ellos es el ambiente ideal para ganar experiencia con otras entidades en la cooperativa y para estimular, inspirar o aconsejar a la empresa a través de los ojos de los productores jóvenes con espíritu empresarial, quienes, al final y al cabo, son el futuro de la cooperativa. El Consejo de Jóvenes funciona como un adversario y crea una conexión entre los miembros jóvenes y la cooperativa.

- Innovación y Digitalización

Poner el foco en las innovaciones y las soluciones digitales también puede atraer a más jóvenes. Esto hace una cooperativa más atractiva para los agricultores jóvenes y emprendedores. Ser miembro de una cooperativa líder en el sector es interesante para los jóvenes.

- Desarrollo rural

Para atraer a miembros jóvenes se requiere de agricultores jóvenes. Este desafío no se puede solucionar con el establecimiento de cooperativas y requiere de un enfoque integrado para hacer que la agricultura sea más atractiva para el futuro.

6 Principios Cooperativos

6.1 Principios de la ACI

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

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para cumplir sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales mediante una empresa de propiedad compartida y controlada” (www.ica.coop)

Esta definición enfatiza la naturaleza doble de la cooperativa: es tanto una asociación de miembros como una empresa. Los miembros de la asociación – en conjunto – son los dueños de la empresa. El control de la empresa se realiza mediante un proceso democrático de toma de decisiones en la asociación, con cada uno de los miembros que tiene (al menos) un voto en la Junta General. La Junta General elige a representantes (por ej., el consejo administrativo) quienes tienen la responsabilidad de diseñar e implementar la estrategia de la empresa cooperativa.

Porque la cooperativa es tanto una asociación como una empresa, esta naturaleza dual a veces lleva a diferentes entendimientos de la cooperativa en el público general. Algunas personas enfatizan la naturaleza asociativa de la cooperativa como una organización basada en miembros, otras ponen el foco en la empresa cooperativa como una empresa de propiedad y control compartida. Incluso dentro de la cooperativa, diferentes grupos de miembros pueden tener diferentes opiniones sobre los servicios que la cooperativa debe suministrar a sus miembros.

La ACI subraya que las cooperativas se basan en valores cooperativos:

“Las cooperativas se basan en los valores de la autoayuda, la autoresponsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad. En la tradición de sus fundadores, los miembros de la cooperativa creen en los valores éticos de la honestidad, abertura, responsabilidad social y la preocupación por los otros.” (www.ica.coop)

Estos valores han sido enfatizados por los promotores de las cooperativas en todos los sectores y todos los países. Han sido usados para informar sobre la legislación y los estatutos cooperativos, subyacentes a las elecciones para las características estructurales de las cooperativas. Más importante, estos valores sirven de guía para la interacción social entre los actores dentro de las cooperativas. También son importantes en el discurso respecto de qué hace que las cooperativas se destaquen entre otras organizaciones (de negocios).

Aparte de los valores cooperativos, la ACI fomenta siete principios cooperativos. La historia de estos principios data del primer movimiento cooperativo en Inglaterra a mediados del siglo XIX. En esos días los principios se llamaban los principios Rochdale, según la primera cooperativa de consumidores, establecida en la ciudad de Rochdale en el 1844. Con los años, estos principios han sido revisado por la ACI, muchas veces en colaboración con la Organización Internacional del Trabajo (International Labour Organisation, ILO). Los actuales principios cooperativos fueron establecidos en el 1995:

1. Afiliación voluntaria y abierta
2. Control democrático por los miembros
3. Participación económica de los socios
4. Autonomía e independencia
5. Educación, formación e información

6. Cooperación entre cooperativas
7. Sentimiento de comunidad

Los primeros cuatro principios son esenciales para todas las cooperativas. Son el fundamento de una cooperativa. Estos últimos tres principios son seguidos en diferente grado ya que no son cruciales para la existencia de las cooperativas.

En los siguientes párrafos, analizaremos estos principios en mayor detalle. ¿En qué medida se aplican en la práctica? ¿En qué medida están bajo discusión y la legislación cooperativa se desvía de ellos o las cooperativas individuales se desvían de ellos? ¿Cuál es el debate actual en torno a estos principios? En esta discusión, nos enfocamos en la cooperativa de productores agrícolas.

6.1.1 Afiliación voluntaria y abierta

“Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas que quieran utilizar sus servicios y que deseen aceptar las responsabilidades de la afiliación, sin discriminación de género, social, racial, política o religiosa.” (www.ica.coop)

Tanto la definición de la ACI de una cooperativa y su primer principio sugieren que las cooperativas con organizaciones de personas. Mientras las personas individuales son los miembros en las cooperativas de trabajadores y consumidores, en las cooperativas de productores también las empresas pueden ser miembros. Dado que es mediante su propia empresa que el productor se beneficia de la afiliación, uno podría argumentar que la empresa debería ser el miembro. Por lo tanto, algunos autores usan el término de empresa cuando hablan de los agricultores como miembros (por ej., Van Dijk et al., 2019). En la práctica, tanto las personas como las empresas son miembros de las cooperativas de productores agrícolas. Mientras la empresa tenga un solo dueño (es decir, el dueño también es el gerente), la distinción entre miembro y empresa miembro es irrelevante.

La distinción entre persona y empresa cobra relevancia en dos situaciones. Primero, las cooperativas de segundo grado (como sindicatos) son cooperativas de cooperativas; en vez de personas naturales los miembros son personas legales. Segundo, cuando el dueño de la granja no es el agricultor (por ejemplo, cuando el dueño de la granja es un inversionista externo), el interés del agricultor en afiliarse podría ser distinto del interés del dueño de la granja. Un inversionista puede buscar intereses económicos a corto plazo, mientras los agricultores y las cooperativas usualmente tienen una orientación a largo plazo.

Mientras la afiliación abierta sea un principio común, en la práctica la mayoría de las cooperativas de productores no es para nada abierta. Las actividades de negocios de la cooperativa de productores requieren que todos los miembros cumplan con las reglas sobre la transacción entre miembros y cooperativa. En cooperativas de productores-proveedores, estas reglas tienen relación con la calidad del producto y/o las condiciones de entrega del producto. Se aplican requerimientos estrictos respecto de que no todos los agricultores pueden ser miembros de la cooperativa. Esto se podría interpretar como una afiliación parcialmente abierta. Las cooperativas también pueden aplicar restricciones al ingreso de nuevos miembros cuando las instalaciones no permiten manejar un mayor volumen, o cuando el mercado para los productos de la cooperativa ha llegado a su tamaño óptimo de eficiencia. La tendencia hacia productos de mayor calidad en la agricultura y la necesidad para la cooperativa agrícola de construir una posición competitiva en el mercado implicará que la cooperativa se vuelva más selectiva en permitir el ingreso de nuevos miembros (Bijman, 2010). Nuevamente, esto es una restricción en el principio de la afiliación abierta. Un ejemplo claro de las cooperativas con una afiliación restringida son las *New Generation Cooperatives* en los EEUU, en las que los miembros pueden celebrar contratos individuales con la cooperativa para el suministro de

una cierta cantidad y calidad de producto, y deben entregar capital de patrimonio a la cooperativa en proporción a la cantidad de productos agrícolas que quieren suministrar a la cooperativa (Grashuis y Cook, 2018).

6.1.2 Control democrático por los miembros

“Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, que participan activamente en el establecimiento de sus políticas y en la toma de decisiones. Todas las personas que desempeñan la función de representantes seleccionados son responsables ante los miembros. En las cooperativas primarias, todos los miembros tienen el mismo derecho a voto (un miembro, un voto). En otros niveles, las cooperativas también se organizan de manera democrática.” (www.ica.coop)

Uno de los temas más discutidos entre los puristas cooperativos y los pragmáticos cooperativos tiene que ver con el principio de un-miembro-un-voto. Desde una perspectiva meramente democrática, se preferiría el principio de un-miembro-un-voto. Esto sugiere que todos los miembros sean iguales y las mayorías de votación realmente son las mayorías de los miembros. Sin embargo, en las cooperativas de productores, el valor de las transacciones que tienen los miembros individuales con la cooperativa puede ser sustancialmente diferente, y esta diversidad parece estar creciendo. Las granjas de pequeña escala pueden tener valores de transacciones de menos de 100.000 euros mientras las granjas grandes pueden tener valores de transacciones de varios millones de euros. ¿Los miembros pequeños y grandes deben tener todos exactamente un voto? Cuando las cooperativas introducen la votación proporcional, ¿esto implica una pérdida de democracia? Más adelante entraremos en mayor detalle sobre la distinción entre y las implicancias del principio de un-miembro-un-voto versus la votación proporcional.

6.1.3 Participación económica de los socios

“Los socios contribuyen de forma equitativa al capital de la cooperativa y lo controlan democráticamente. Al menos una parte del capital suele ser propiedad común de la cooperativa. Cuando corresponde, los miembros suelen recibir una compensación limitada sobre el capital suscrito como requisito de la afiliación.” (www.ica.coop)

La contribución de los socios al capital de la cooperativa siempre ha sido un importante mecanismo para la cooperativa para compartir los riesgos y atraer capital de trabajo de bajo costo. Adicionalmente, es un mecanismo para que los miembros se comprometan a la cooperativa, al otorgar a la propiedad de la cooperativa una importancia económica. La propiedad de la cooperativa es una responsabilidad compartida, ya que los aportes individuales de capital irán a las reservas generales, cuyo uso requiere de una toma de decisiones en conjunto. Dependiendo de la legislación cooperativa nacional y las tradiciones culturales, las contribuciones individuales de capital pueden ser amortizados (es decir, pagados a valor nominal después de varios años) o quedarse en las reservas generales.

En los países en vía de desarrollo, muchas veces es difícil para los agricultores contribuir capital a su cooperativa, simplemente porque no tienen suficientes ahorros. En su lugar, pueden ser ONG o agencias gubernamentales los que apoyan el establecimiento de la cooperativa financieramente. Sin embargo, esta generosidad muchas veces viene con el deseo de tener algún tipo de influencia en el tipo de actividades que la cooperativa realice. Tal influencia externa (es decir, influencia de no miembros) puede no ser un problema mientras los intereses de los miembros y los externos estén plenamente alineados. En la práctica, generalmente esto no es el caso. Además, como la política está orientada a corto plazo y es volátil, la influencia política en la cooperativa puede llevar a cambios frecuentes en los objetivos y las estrategias, lo que no es del mejor interés de los miembros.

En algunos países, se espera de las cooperativas que tengan ganancias y paguen un dividendo. Sin embargo, la distribución de las ganancias de una cooperativa (por ejemplo, como un dividendo) es una decisión difícil para los líderes de la cooperativa. ¿La distribución se hace en proporción al valor de las transacciones que tiene cada miembro, o en proporción al monto de capital que los miembros han invertido en la cooperativa (con los años)? Ya que estas son decisiones difíciles, la mayoría de las cooperativas no paga dividendos. En caso de que haya ganancias para distribuir, la mayoría de las cooperativas opta por pagar un 'retorno' o 'reembolso de uso', que es un pago a final de año en proporción al valor de las transacciones que tiene cada miembro con la cooperativa.

Uno de los debates interesantes sobre la participación económica de los socios refiere al monto de capital que los miembros están dispuestos y son capaces de contribuir a la cooperativa. Como una cooperativa que quiere invertir no puede (o no quiere) obtener capital de inversionistas externos, se han desarrollado esquemas financieros innovadores para inducir a los miembros a contribuir capital de equidad adicional (Nilsson, 1999; Chaddad y Cook, 2004). Si bien en algunos países las cooperativas han atraído capital de inversionistas externos, esos casos siguen siendo excepciones (Van Bekkum y Bijman, 2007). El dilema entre pagar dividendo a inversionistas externos y pagar un retorno a los socios es difícil de resolver.

6.1.4 Autonomía e independencia

“Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda gestionadas por sus miembros. Si se llega a un acuerdo con organizaciones externas –incluidos los gobiernos–, o se aumenta su capital de fuentes externas, deberá hacerse de forma que se asegure el control democrático de sus miembros y se mantenga la autonomía de la cooperativa.” (www.ica.coop)

Este principio es crucial. Cuando una cooperativa no es autónoma e independiente, son otros, y no los miembros, los que deciden sobre los objetivos, las estrategias y las actividades de la cooperativa. Esto puede resultar no solo en que la cooperativa persiga objetivos que no necesariamente son del interés de los miembros, sino también en que el compromiso de los miembros sea bajo. Un bajo compromiso en una organización de afiliación voluntaria es una grave amenaza para la sobrevivencia de la organización. En países donde las cooperativas no son organizaciones completamente autónomas, el compromiso de los miembros es generalmente bajo, lo que implica que muchos miembros se benefician gratuitamente como polizones (*free riding*) entre los miembros y que haya una pobre disposición para proporcionar capital de patrimonio.

6.1.5 Educación, formación e información

“Las cooperativas ofrecen educación y formación a sus miembros, representantes elegidos, directores y empleados, para que puedan contribuir de forma efectiva al desarrollo de sus cooperativas. Asimismo, informan al público general –particularmente a los jóvenes y a los líderes de opinión– sobre la naturaleza y los beneficios de la cooperación.” (www.ica.coop)

Educar a los actores internos y externos sobre las características específicas de la cooperativa es imprescindible. En los colegios, universidades y programas educacionales, generalmente se dedica muy poca atención a qué es una cooperativa, cuáles son sus beneficios y cómo funciona. En otras palabras, para que los jóvenes tengan atención en las cooperativas, las cooperativas y sus respectivas organizaciones deben esforzarse para promover el modelo cooperativo.

6.1.6 Cooperación entre las cooperativas

“Las cooperativas sirven de forma más efectiva a sus miembros y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando con estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.” (Sitio web de la ACI)

Particularmente entre las cooperativas de productores agrícolas, este principio es aplicado de manera pragmática. Por un lado, existe una cooperación formal entre las cooperativas primarias en cooperativas de segundo grado (como los sindicatos) y las federaciones. El principal beneficio de este tipo de estructuras federativas se encuentra en las economías de escala: algunas actividades económicas pueden realizarse de manera más eficiente a gran escala. Dado que otras actividades se hacen mejor (es decir, más eficientemente) a escala local, cerca de los miembros, el modelo cooperativo federativo combina las ventajas de dos escalas (similar a las organizaciones de franquicia). Los méritos de estas estructuras federativas dependen del alcance geográfico, el estado de la tecnología y el poder de negociación (o eficacia de lobby) que se puedan adquirir a mayor escala que el nivel cooperativo primario. Por otro lado, existe una colaboración informal entre las cooperativas de productores, porque todos los directores pertenecen al mismo grupo social o profesional y prefieren colaborar con personas afines y sus organizaciones.

6.1.7 Sentimiento de comunidad

“Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades a través de políticas aprobadas por sus miembros.” (Sitio web de la ACI)

Para las cooperativas de productores, en los países desarrollados, el sentido de comunidad ha ido cambiando en los últimos 50 años y puede estar cambiando también en los países en vía de desarrollo. En la medida en que las granjas crezcan en tamaño y se vuelvan más profesionales y diversas, y el alcance geográfico de la cooperativa aumente (más allá del pueblo), el vínculo hacia una comunidad específica se debilita. Esto no implica que las cooperativas no se preocupan por su comunidad, sino que la preocupación se ha convertido más bien en un tema de estrategia de negocios (y, a veces, un tema de marketing) y ahora es parte de los programas corporativos de responsabilidad social.

6.2 Introducción Principios de Negocios

El análisis pionero de Emelianoff de las cooperativas en los años treinta ha resultado en tres principios de negocios que aún son relevantes y aplicables hoy en día. Emelianoff había comenzado su investigación con un inventario de definiciones de la literatura cooperativa. Los respectivos autores juntos entregaron casi 23 definiciones con 46 supuestos fundamentos de la organización cooperativa. Mediante un análisis deductivo sistemático, Emelianoff llegó a tres principios de negocios que las organizaciones cooperativas deben aplicar para operar su cooperativa sobre la base de la continuidad. Son los siguientes tres principios:

- Principio de servicio al costo
- Principio de la proporcionalidad
- Principio del autofinanciamiento

Más recientemente, algunos investigadores de cooperativas han estudiado los principios de negocios de las cooperativas modernas, incluyendo cooperativas de nueva generación. Estos principios de negocios incluyen las obligaciones de entrega y los derechos de entrega.

6.2.1 Principio del servicio al costo

El Principio del servicio al costo significa que la cooperativa procesa y comercializa los productos de sus miembros y suministra insumos y servicios a precio costo (según relaciones objetivas de calidad-precio). En otras palabras, la cooperativa no obtiene ganancias sobre las ventas de los miembros. Otras relaciones comerciales (no miembros, clientes, proveedores, etc.) son consideradas por la cooperativa como relaciones comerciales sujetas a maximización de ganancias. Ver Figura 9.

Si la cooperativa, trabajando bajo el principio del servicio al costo, gana dinero, debe decidir cómo asignar esas ganancias. Una primera opción es agregar todas las ganancias a las reservas generales de la cooperativa. Así, las cooperativas saludables en términos financieros se fortalecen y se fortalecen en su posición de capital.

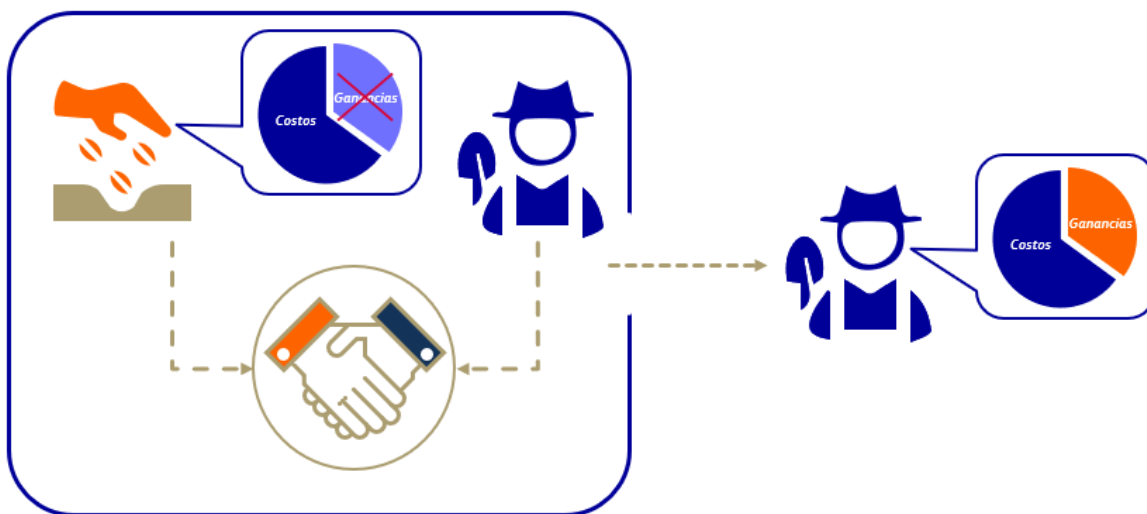


Figura 9: Principio de servir al costo. Fuente: Rabobank (2019)

Una segunda manera de operar al costo es asignar los márgenes netos a servicios comunes para los miembros. Esos servicios comunes podrían ser simplemente un festín de fin de año.

La tercera manera y la más común de operar al costo es reembolsar los márgenes netos a los miembros en proporción al uso. Asumiendo que las ganancias se obtuvieron a partir de transacciones con los miembros, estos pagos a los miembros son llamados retornos. Tales reembolsos de uso se pueden realizar en efectivo o asignar a las cuentas de capital de los patrocinadores. En la última situación, los fondos aún pueden usarse para inversiones por la cooperativa, pero se deben pagar cuando el agricultor pone término a su afiliación.

6.2.2 El principio de la proporcionalidad

El Principio de la proporcionalidad significa que la cooperativa asignará los ingresos y costos de sus transacciones. Este principio puede incluir la proporcionalidad en la capitalización, lo que significa que los miembros deben contribuir al capital de la cooperativa en proporción al volumen de las transacciones que tienen con la empresa cooperativa. Cuando estos aportes de capital también son apreciables y comercializables, decimos que la cooperativa es una cooperativa de nueva generación. Las contribuciones proporcionales de capital incluso pueden venir con derechos de votación proporcionales.

Respecto de los derechos de votación, las cooperativas agrícolas holandesas generalmente aplican derechos de votación diferenciados, en proporción con las ventas de cada miembro (aunque usualmente con un cierto máximo por miembro para evitar de que un pequeño grupo de miembros fácilmente obtenga la mayoría en la votación).

Aunque la legislación en muchos países aún prescriba el principio de ‘una persona, un voto’, la diferenciación de los derechos de votación se está volviendo más común en la práctica cooperativa. Esto puede ser importante para el desarrollo cooperativo. Es fácil reconocer esto al tomar en cuenta la amplia diferenciación de los tamaños de las granjas y las empresas en muchos países. El principio de ‘una persona un voto’ puede llevar a cooperativas sin poder y financiadas inadecuadamente si las grandes cooperativas se niegan a unirse. Los grandes agricultores no se unirán a las organizaciones colectivas en las que cargan una gran parte del riesgo, pero no tienen voz. Esto puede ocurrir si la

mayoría de los miembros son pequeños agricultores, y las cooperativas principalmente apoyan los intereses de estos pequeños agricultores. En esta situación, las grandes granjas pueden establecer cooperativas separadas a las que no permiten a los pequeños agricultores. esto llevaría a una competencia no deseable entre dos o más cooperativas.

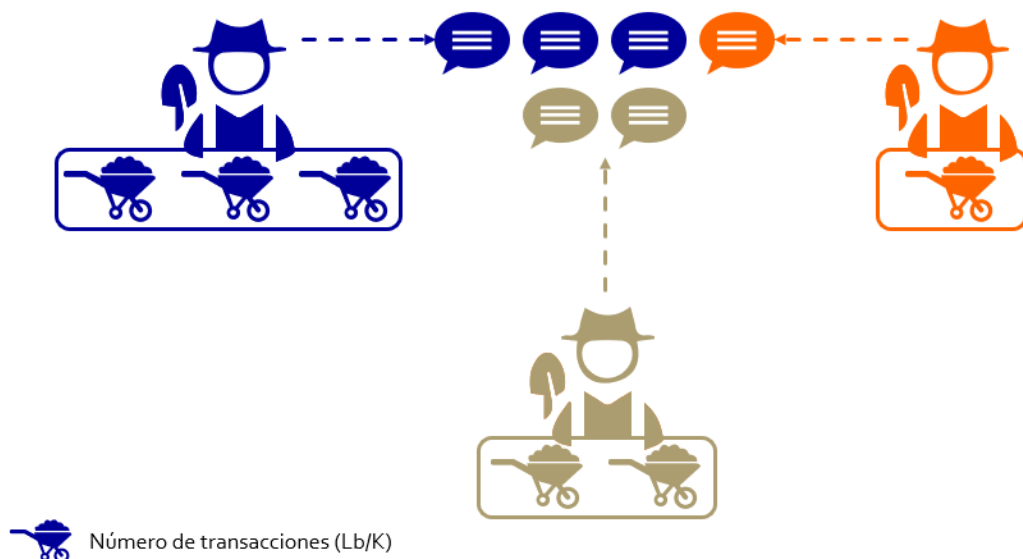


Figura 10: Principio de proporcionalidad. Fuente: Rabobank (2019)

Para el desarrollo agrícola y rural es importante que los agricultores con granjas de diferentes tamaños y diferentes etapas de desarrollo sigan trabajando juntos en la misma organización. Esto solo se logra si se aplica el principio de la proporcionalidad de manera justa. El principio de ‘una persona, un voto’ puede sonar simpático, pero no lo es. Cuando los pequeños agricultores no pueden unirse a una cooperativa de agricultores más exitosos, se pierden las oportunidades de desarrollo. Solo en circunstancias en las que la estructura de tamaños de las granjas es uniforme una estructura igualitaria de derechos de votación podría funcionar.

6.2.3 Principio del autofinanciamiento

El principio del autofinanciamiento significa que para su negocio central de la cooperativa los miembros suministran el capital de trabajo necesario. Adicionalmente, las ganancias obtenidas por la cooperativa y retenidas en la cooperativa, como un aporte a las reservas generales, es una forma de autofinanciamiento.

Cuando las cooperativas reciben un **capital de riesgo** (equidad o capital de inversión) por parte de inversionistas externos, enfrentan intereses conflictivos. El interés primario de los inversionistas externos es obtener un alto retorno de la inversión, mientras el interés primario de los miembros es obtener los precios más altos por los productos que suministran a la cooperativa (o el precio más bajo para los insumos que compran de la cooperativa).

Las cooperativas saludables financieramente reservan una parte suficientemente grande de sus excedentes para agregar a las reservas generales y así mejoran la solvencia, la continuidad y el crecimiento de la empresa cooperativa.

Sin embargo, existen ejemplos de cooperativas que tienen inversionistas externos, pero los ingresos y los derechos de decisión de estos inversionistas no son los mismos que en empresas que cotizan en la bolsa. En algunas cooperativas, los inversionistas externos no tienen derechos de decisión; reciben un retorno fijo a la inversión y reciben acciones preferentes en cambio. En otras cooperativas, las

inversiones son en subsidiarias (o *joint ventures*) de la empresa cooperativa, y estas subsidiarias aplican reglas de retorno-a-la-inversión similares a las de las empresas cotizadas.

Otro importante elemento del autofinanciamiento es la responsabilidad que los miembros tienen de la empresa cooperativa. Si una cooperativa aplica la plena responsabilidad de miembros, la cooperativa puede obtener préstamos contra condiciones más favorables, porque los riesgos para el banco son más bajos.

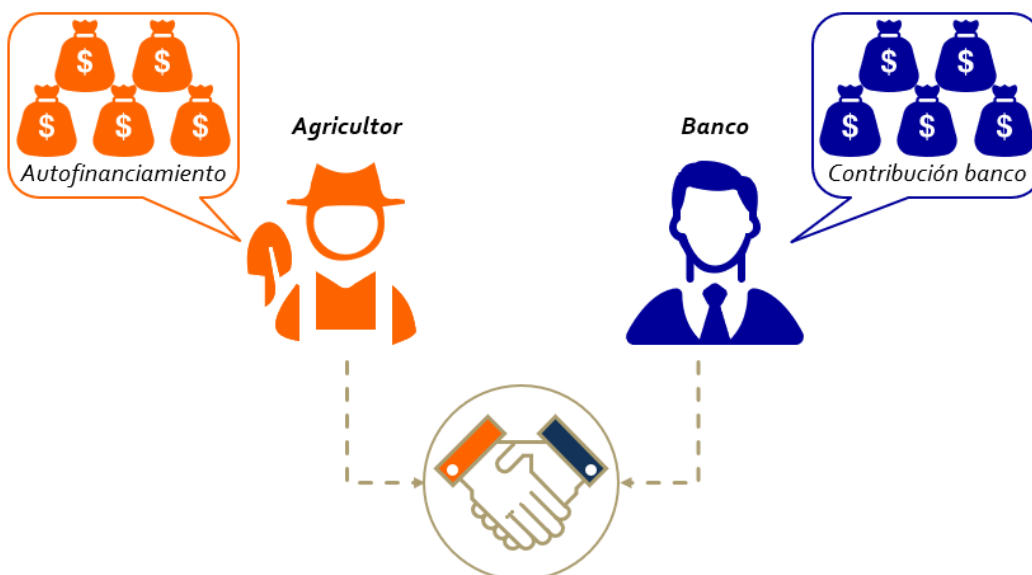


Figura 11: Autofinanciamiento. Fuente: Rabobank (2019)

6.2.4 Derechos y obligaciones de entrega

Una cooperativa involucrada en actividades de procesamiento y/o marketing es más intensiva en términos de capital que las cooperativas de negociación. En una cooperativa de marketing/procesamiento es importante aplicar el 100% de la obligación de entrega a los productos de los miembros. Esta obligación es crucial para mantener una cooperativa que funciona de manera eficiente (en que la capacidad de procesamiento y las entregas de los miembros son alineadas) y que pueda celebrar un contrato creíble con cliente aguas abajo (como empresas retail).

Los derechos de entrega garantizan a los agricultores que todos sus productos serán vendidos. La entrega se puede basar en certificados de suministro de los miembros. En principio, los derechos no son comercializables. En otras palabras, este tipo de cooperativas es una 'cooperativa cerrada'. Los nuevos miembros deben comprar los derechos de los miembros que salen de la cooperativa o en el momento en que la cooperativa quiera emitir derechos de entrega adicionales. La comercialización de los derechos será gestionada por el consejo administrativo para asegurar que los nuevos miembros sean capaces y estén dispuestos a cumplir con las obligaciones en términos de la calidad y las normas de productos establecidos en los estatutos.

Los derechos y obligaciones de entrega son importantes para manejar la utilización de la capacidad de procesamiento de manera óptima. Porque el suministro y la demanda dependen de las condiciones de cosecha y las tendencias del mercado, el equilibrio entre suministro y demanda no es estático y puede variar cada año. Para optimizar el suministro y la demanda, una cooperativa puede introducir un sistema de precios basado en 'precios A, B, C'. El 'precio A' es el precio de la cuota, lo que es el mejor precio miembro para un *commodity* específico, el 'precio B' es el precio en exceso, el que es levemente más bajo que el precio de la cuota, y el 'precio C' es el precio de exceso adicional

en el caso en que los agricultores tengan una cosecha abundante. Este precio se basa en el mercado spot de ese momento.

Al implementar tal sistema de precios, una cooperativa puede cumplir con su obligación de recibir toda la producción de los miembros y seguir capaz de manejar el suministro y la demanda de manera eficiente.

Algunas cooperativas dan a los miembros la oportunidad de vender una parte de la cosecha a otros socios. En este caso, la cooperativa tiene una estipulación en los estatutos que dice que los miembros tienen la obligación de entregar por lo menos un porcentaje mínimo o un volumen mínimo de sus cosecha a la cooperativa.

7 ¿Cómo? Plan de Negocios

7.1 Estructura del Plan de Negocios

Luego de determinar una estrategia, se debe considerar el modelo de negocios de la cooperativa en mayor detalle.

Un modelo integrado de negocios consiste en varios componentes a considerar. Los componentes estratégicos describen la estrategia de negocios definida en el capítulo 3, como también las propuestas de valor de la cooperativa. Los componentes estratégicos también incluyen los recursos más importantes de la cooperativa, como habilidades y competencias únicas y activos como las instalaciones de procesamiento y las marcas. La posición en la cadena de valor y la colaboración con otros actores también se incluyen en los componentes estratégicos.

Respecto de los componentes de clientes y mercado, un primer elemento es el grupo objetivo de los clientes. Luego, la pregunta es cómo los productos y el marketing de estos productos llegan a los clientes definidos; estos son los canales de venta. El segundo elemento es el modelo de la oferta de mercado, que se refiere a la estructura del mercado y el grado de competencia, como también al tipo de productos (bienes y servicios) ofrecidos. Esto lleva a una decisión sobre los flujos de ingresos: ¿cómo generan la producción y la venta del producto antemencionado suficiente ingreso? Especialmente en la agricultura, usar la diferenciación de ingresos es altamente factible debido a la estacionalidad.

Los componentes de creación de valor cubren el proceso de producción y la efectiva creación de valor. El siguiente elemento en el modelo de negocios tiene que ver con la adquisición de insumos y materias primas. Para una cooperativa de marketing, existen varias cosas que elegir, porque los productos de los miembros son los principales insumos para las acciones de procesamiento y marketing de la cooperativa. Finalmente, el modelo financiero describe el modelo de financiamiento de la cooperativa, el modelo de capital y un resumen de los costos fijos y variables.

Luego de componer una clara estrategia de negocios y modelo de negocios, el siguiente paso es diseñar un plan de acción e inversión para convertir la estrategia en acción.

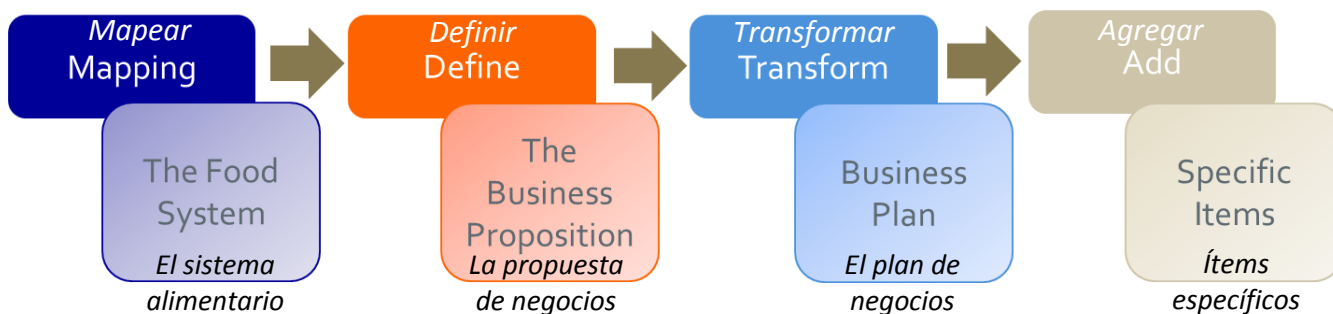
Siempre hay espacio para mejorar la estrategia de negocios y el modelo de negocios. Un análisis FODA podría ayudar a evaluar continuamente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de/para la cooperativa.

Parte de un plan de acción consiste en alinear la estructura de gobernanza con la estrategia de la cooperativa. Por ejemplo, una cooperativa que tiene muchas actividades en el extranjero puede necesitar un modelo de gobernanza distinto al de una cooperativa tradicional que se concentra en el mercado nacional.

Una cooperativa también debe alinear su política de capitalización con su plan de inversión. Por ejemplo, una cooperativa que quiere invertir en una instalación de procesamiento necesita más capital que una cooperativa que solo comercializa *commodities*.

7.2 El Camino de Negocios hacia el Éxito

El camino al éxito se compone de los siguientes cuatro pasos que crean un plan de negocios para una cooperativa moderna:



- Paso 1: mapear el mercado, obtener los datos (análisis del sistema alimentario).
- Paso 2: definir la propuesta de negocios.
- Paso 3: transformar la propuesta de valor en un plan de negocios.
- Paso 4: agregar los ítems específicos para las cooperativas.

7.2.1 Paso 1: mapear el mercado, obtener los datos

El primer paso en diseñar un plan de negocios es mapear el mercado y recolectar datos e información respecto del sistema alimentario en que una cooperativa quiere operar. Una herramienta práctica para analizar un sistema alimentario se presenta en el módulo: ‘cooperativas en un sistema alimentario’, capítulo 8.

7.2.2 Paso 2: definir la propuesta de negocios

A partir del mapeo, se puede definir una propuesta de negocios. La pregunta clave que se debe responder es: “¿Qué rol quiere jugar la cooperativa en este sistema alimentario particular?”. En la sección 3.3 de este módulo se explica cómo redactar una propuesta de negocios.

7.2.3 Paso 3: transformar la propuesta de negocios en un plan de negocios

Los primeros dos pasos son críticos para crear una cooperativa agrícola exitosa y económicamente viable. Toda la información debe ser convertida en un plan de negocios, por ejemplo, con la siguiente estructura:

- Resumen ejecutivo
- El futuro de un mercado particular
 - Características clave del mercado
 - Tendencias clave en el mercado
 - Ventaja competitiva que se puede lograr
- La propuesta de valor:
 - Visión, misión y valores
 - Mercados objetivo
 - Propuesta de valor
- Relaciones entre los miembros y la cooperativa
 - Propuesta de valor de los miembros
 - Mecanismo de precios
 - Relación con socios clave en el sector
 - Derechos y obligaciones de los miembros
 - Normas de productos
- Recursos y actividades clave
 - Estructura de gobernanza
 - Principios de negocios
 - Gestión y organización
- Análisis FODA

- Fortalezas y debilidades
- Oportunidades y amenazas
- Plan de inversión y financiamiento
 - Plan de inversión
 - Política de capitalización
 - Plan de financiamiento
- Finanzas
 - Escenarios y proyecciones de venta
 - Costos de operación
 - Pronóstico de ganancias y pérdidas
 - Proyecciones de flujo de caja
 - Balance
- Mapa de implementación
 - Proyecto
 - Hitos
 - Mapa de ruta detallado
- Análisis de riesgo
 - Factores limitantes y obstáculos
 - Factores críticos de éxito
 - Riesgos específicos y contramedidas
- Conclusión
- Anexos

7.2.4 Paso 4: agregar los ítems específicos para las cooperativas

La estructura presentada en el paso 3 es un formato general para un plan de negocios con los siguientes elementos específicos para las cooperativas agrícolas:

- Las relaciones entre los miembros y la cooperativa: explicadas en el capítulo 5, Relaciones entre los Miembros y la Cooperativa.
- Derechos y obligaciones de los miembros: explicados en la sección 3.4, Mecanismo para controlar el suministro.
- Principios de negocios: explicados en la sección 6.2, por ejemplo, derechos y obligaciones de entrega.
- Política de capitalización: explicada en el módulo Capitalización y Financiamiento.

Estos elementos distinguen un plan de negocios para una cooperativa agrícola a partir de un plan de negocios para una empresa. Esta estructura refleja el propósito de una cooperativa: una organización conjunta de negocios de agricultores que buscan brindar servicios a sus miembros y fortalecer la posición del mercado de los miembros.

8 ¿Dónde?

8.1 Material Esencial de Estudio

Las cooperativas tienen una estructura única de gobernanza que refleja el hecho de que sus miembros son sus dueños y tienen el control. Las operaciones cooperativas efectivas dependen de cuatro grupos: los miembros, el consejo administrativo, la gerencia y los empleados.

<https://uwcc.wisc.edu/resources/governance-2/>

My.COOP Training Material. Managing your agricultural cooperatives. For cooperative governance, see Module 1, pages 41 – 57.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/instructionalmaterial/wcms_644681.pdf

El paquete de capacitación de My.COOP ha sido diseñado para permitir a los gerentes vigentes y potenciales de cooperativas agrícolas identificar y abordar grandes desafíos que son específicos para las cooperativas en el desarrollo agrícola orientado al mercado.

Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers. Wiley, 2010.

https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas

Porter, Michael E. (1980). Competitive Strategy. Free Press.

https://en.wikipedia.org/wiki/Porter%27s_generic_strategies

Reynolds, A. (2013). Defining the value of the cooperative business model: an introduction. Madison, Wisconsin: Center for Cooperatives.

<https://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/paper-reynolds13%5B1%5D.pdf>

Esta publicación explica cómo se expresa y define el valor de las cooperativas.

University of Wisconsin Center For Cooperatives (USA): HOW COOPERATIVES ARE CONTROLLED

USDA: [Cooperative Essentials: What They Are and the Role of Members, Directors, Managers, and Employees](#). USDA Cooperative Information Report 11, 2014.

Es una guía educacional para enseñar la información básica sobre las cooperativas. Explica qué son las cooperativas, sus negocios, principios y caracterizaciones estructurales, además de las responsabilidades y los roles de los miembros, directores, gerentes y empleados de cooperativas.

VIDEO: [The make-up of a co-op board | Co-op governance](#)

El rol de un consejo administrativo cooperativo es crítico para el éxito de una cooperativa a largo plazo. Los directores necesitan directores con la adecuada mezcla de experiencia, experticia y conexión democrática a los miembros, y que están dispuestos a desafiar, analizar y liderar. Video presentado por Cooperatives UK.

8.2 Material Avanzado de Estudio – Práctico

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>

Las cooperativas lácteas han existido en los Países Bajos por más de 130 años. Mantienen una participación compartida en el mercado de más del 80% desde los años cincuenta. Esto sugiere que las cooperativas son organizaciones duraderas en la industria láctea de los Países Bajos. Sin embargo, el número de cooperativas lácteas ha bajado tremendamente, con el resultado de solo cinco cooperativas procesadoras en el 2015. Esta publicación explora la paradoja de la alta participación de las cooperativas en el mercado durante un largo período de tiempo con una disminución regular en el número de cooperativas. Este recuento histórico de la industria láctea holandesa distingue cuatro períodos de la evolución cooperativa. Clásicas explicaciones teóricas de la existencia de las cooperativas, como el poder de negocios y las economías en costos de transacción pueden explicar el aumento de las cooperativas lácteas. Sin embargo, no explican suficientemente el éxito a largo plazo del modelo cooperativo en la industria láctea holandesa. En la teoría institucional se pueden encontrar explicaciones adicionales, incluyendo el impacto de un ambiente institucional facilitador.

Liebrand, C.B. (2012). Dairy Cooperatives in the 21st Century—The First Decade. Washington, DC: USDA, Rural Business-Cooperative Service (RBS Research Report 225)

<https://rd.usda.gov/sites/default/files/RR225.pdf>

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

<https://www.e-elgar.com/shop/gbp/research-handbook-on-sustainable-co-operative-enterprise-9780857937773.html>

Reynolds, A. (2008). Benefitting from the Board. A case study (Vol. Staff Paper, pp. 12). Madison, Wisconsin: University of Wisconsin Center for Cooperatives. <https://staging.community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/paper-reynolds08.pdf>

Esta publicación demuestra cómo un consejo administrativo jugó un rol crítico en aconsejar a la gerencia sobre las preferencias de los clientes. Comienza con un análisis de los pensamientos actuales de cómo los consejo administrativos de la empresas cooperativas y corporaciones asesoran a la gerencia, y luego examina la estructura y las interacciones del consejo administrativo de una cooperativa agrícola de suministro exitosa. Con una descripción detallada del comportamiento del consejo administrativo en una cooperativa, esta publicación nos ayuda a comprender cómo la información de los clientes fluye de manera creíble desde el consejo administrativo a la gerencia para influenciar la gestión estratégica de la empresa.

8.3 Material Avanzado de Estudio – Teórico

Cechin, A., Bijman, J., Pascucci, S., y Omta, O. (2013). Decomposing the Member Relationship in Agricultural Cooperatives: Implications for Commitment. *Agribusiness*, 29(1), 39-61.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/agr.21321>

Las cooperativas agrícolas operan cada vez más en cadenas de suministro estrictamente coordinadas. Es importante que los miembros de una cooperativa se comprometan a una estrategia orientada hacia el cliente, sino la coordinación vertical puede ser costosa y la pérdida de autonomía a nivel granja puede afectar negativamente el compromiso de los miembros con la acción colectiva. En este contexto, ¿cómo pueden fortalecerse ambos tipos de compromiso? Este estudio desglosa la relación entre los miembros y la cooperativa en cuatro mecanismos organizacionales: mercado, jerarquía, comunidad y democracia, los que todos juegan un rol en la generación de compromiso. Los datos vienen de 148 agricultores, todos miembros de la misma cooperativa agrícola en Brasil. Los

resultados sugieren, primero, que es posible separar el compromiso con la acción colectiva del compromiso con una estrategia orientada al cliente. Segundo, si bien el compromiso de los miembros con una estrategia orientada al cliente puede ser afectado por los mecanismos de mercado y jerarquía solamente, el compromiso con la acción colectiva puede depender de los cuatro mecanismos.

Krogt, D.v.d., Nilsson, J., y Høst, V. (2007). The impact of cooperatives' risk aversion and equity capital constraints on their inter-firm consolidation and collaboration strategies - with an empirical study of the European dairy industry. *Agribusiness*, 23(4), 453-472.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/agr.20140>

Este artículo concluye que la elección de las empresas cooperativas de las estrategias de consolidación y colaboración entre empresas se puede explicar por dos cualidades, inherentes a la forma de negocios de la cooperativa, es decir, la aversión de riesgo y los límites de capital. Datos empíricos vienen de las 15 empresas lácteas más grandes de la UE durante un período de 5 años (1998-2002). En total se identifican 198 actividades, que son clasificadas en seis categorías: (a) fusiones, (b) adquisiciones, (c) holdings estratégicos de acciones, (d) *joint ventures*, (e) licenciamiento, y (f) acuerdos generales de colaboración. Se muestra que las empresas cooperativas prefieren las fusiones, los acuerdos de colaboración, los *joint ventures* y el licenciamiento. Todas estas tienen riesgos bajos de rendimiento y relacionales, y demandan cantidades limitadas de capital. Las empresas de inversionistas se enfocan en estrategias de compra: adquisiciones y holdings de acciones. Otros indicadores de aversión de riesgo son que las cooperativas tienden a colaborar con otras cooperativas y que prefieren a socios en su propio mercado local.

Nilsson, J. (1999). Co-operative Organisational Models as Reflections of the Business Environments. *Finnish Journal of Business Economics*, 4, 449-470.

https://www.researchgate.net/profile/Jerker_Nilsson/publication/251809985_Cooperative_Organisational_Models_as_Reflections_of_the_Business_Environments1/links/56d95ebb08aee1aa5f828093/Cooperative-Organisational-Models-as-Reflections-of-the-Business-Environments1.pdf

El artículo se enfoca en los cambios respecto de los modelos organizaciones para las cooperativas de marketing en el campo agrícola. Busca sugerir respuestas a unas pocas preguntas:

- ¿Cómo se pueden clasificar los varios modelos organizacionales cooperativos en categorías de un punto de vista de adaptación al mercado, y cuáles son las cualidades centrales de cada modelo (Sección 2)
- ¿Para qué condiciones de mercado los varios modelos organizacionales son adecuados, y por qué? ¿Cuál es el motivo de negocios detrás de cada modelo? (Secciones 3 y 4)
- ¿Cómo se verán las cooperativas agrícolas en términos de modelos organizacionales en una década más? (Sección 5)