



Más Unidos – Plan Nacional de
Asociatividad de Chile – Legislación
para las Cooperativas Modernas

Rabo Partnerships

Colofón

Título	Más Unidos Plan Nacional de Asociatividad de Chile – Legislación para las Cooperativas Modernas
Versión	1.0
Subtítulo	Informe
Fecha	28 de agosto de 2020
Número de proyecto	
Autores	Agustín Fracchia Jos Bijman Brenda de Swart Corné de Louw

Dirección de contacto para esta publicación

Rabo Partnerships B.V.
Croeselaan 18
PO-box 17100
3500 HG Utrecht
Países Bajos

Tel +31 (0)30 2163670
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 y Enfoque	3
1.1	Introducción	3
1.2	Marco Cooperativo	3
1.3	Estructura del Informe	4
2	Principios Cooperativos	6
2.1	Introducción	6
2.2	Definición, Principios y Valores	6
2.3	Miembros como Usuarios	10
2.4	Principios de Negocios Cooperativos	11
2.5	Derechos de Votación Igualitarios o Proporcionales	12
2.6	Conclusión respecto de los Principios Cooperativos	13
3	Definición y Propósito de las Cooperativas	14
3.1	Aspectos Relevantes para las Cooperativas Modernas	14
3.2	Definición y Propósito de las Cooperativas en la Legislación Chilena	14
3.3	Ejemplos de Otros Países	14
4	Gobernanza	16
4.1	Aspectos Relevantes para las Cooperativas Modernas	16
4.2	Órganos Cooperativos	16
4.3	Personas Legales como Miembros	17
4.4	Afiliación Abierta	17
4.5	Un Miembro – Un Voto	18
4.6	Ejemplos de Otros Países	19
5	Aspectos Financieros	22
5.1	Aspectos Relevantes para Cooperativas Modernas	22
5.2	Aspectos de Finanzas en la Legislación Chilena	22
5.3	Ejemplos de Otros Países	23
6	Legislación Cooperativa para Cooperativas Modernas	25
6.1	Recomendaciones para Cooperativas Modernas	25
6.2	Recomendaciones respecto de la Legislación Cooperativa	25
6.3	Recomendaciones respecto del Establecimiento de Cooperativas	26
7	Bibliografía	28

1 Introducción y Enfoque

1.1 Introducción

Este informe presenta los elementos clave de la legislación para las cooperativas agrícolas modernas. La legislación es un facilitador importante para el desarrollo cooperativo. El análisis es parte de la Teoría del Cambio según la ilustración a continuación.

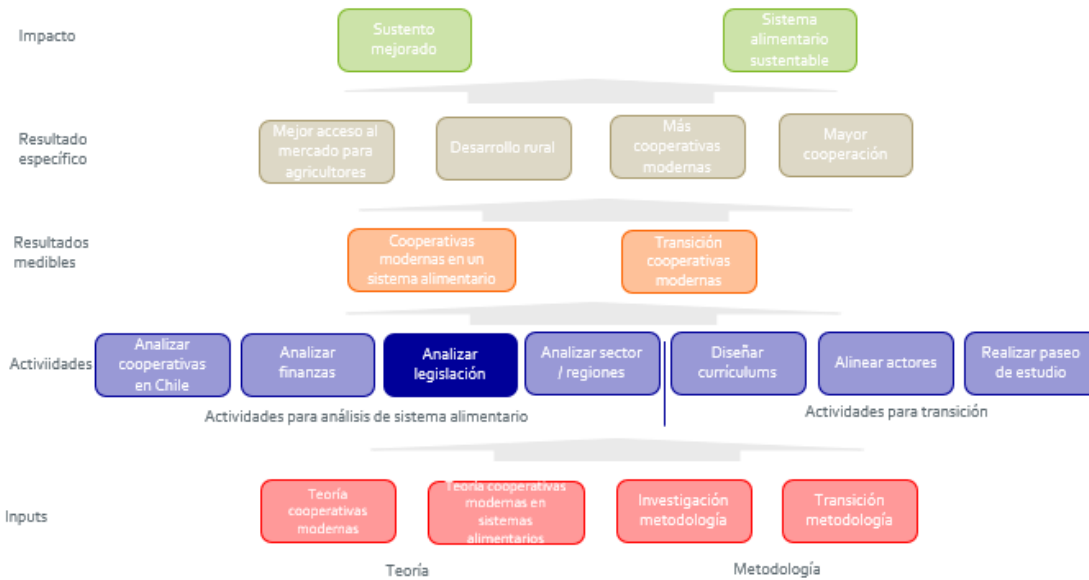


Figura 1: Informe como parte de la Teoría del Cambio. Fuente: Rabobank (2020).

El objetivo de este informe es entregar al gobierno chileno algunas recomendaciones para el desarrollo de la legislación chilena, basadas en las mejores prácticas internacionales. El cambio de la legislación cooperativa puede ser un proceso de largo plazo. Por lo tanto, estas recomendaciones sirven tanto para corto como para largo plazo.

1.2 Marco Cooperativo

Un marco para la legislación cooperativa consiste en los siguientes tres elementos:

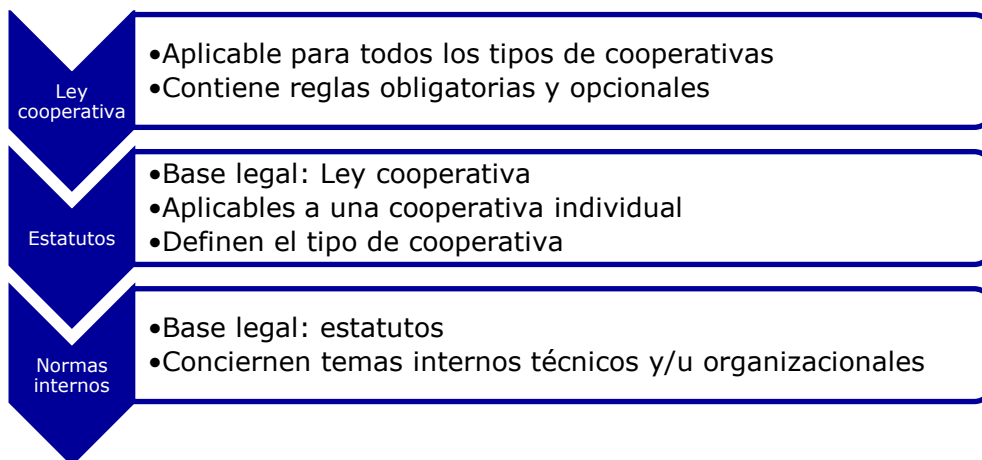


Figura 2: Conexión entre teoría y conocimiento aplicable respecto de la legislación. Fuente: Rabobank (2020).

La ley cooperativa debe servir de base legal para que las empresas cooperativas sean organizaciones de los miembros. La ley debe contener reglas obligatorias y opcionales. Dentro de este marco, una cooperativa puede formular un conjunto de acuerdos legalmente vinculantes (como los estatutos) aplicables para una cooperativa específica.

Los estatutos:

- son la 'Ley Civil' de la cooperativa;
- determinan y afinan las responsabilidades y deberes de los órganos rectores de la cooperativa;
- son determinados y pueden ser cambiados solo por la Junta general mediante una mayoría cualificada;
- pueden contener estipulaciones auxiliares, determinadas por la Junta general y sujetas a cambio por mayoría normal.

Las normas se pueden considerar como acuerdos internos dentro de las cooperativas, que tienen una base legal en los estatutos. Puede ser deseable establecer ciertos acuerdos internos. En la práctica, las siguientes normas son importantes:

- Normas de gerencia: establecer los acuerdos entre el consejo de administración y el gerente profesional (siendo empleado de la cooperativa), a cargo de las operaciones comerciales diarios y las actividades del día a día.
- Normas de productos: contienen estipulaciones respecto de la obligación de entrega de los productos siendo producidos por los miembros, los requerimientos de calidad, el método de transporte y otros temas técnicos relacionados con las *commodities* de los miembros.
- Normas de miembros: contienen estipulaciones sobre cómo ser miembro y obligaciones y derechos de los miembros.

Estos temas técnicos deben ser cambiados regularmente, por lo tanto, es deseable que sean fáciles de modificar (generalmente por el consejo de administración) y ratificar por la Junta general.

1.3 Estructura del Informe

Este informe tendrá su foco en la ley cooperativa y tendrá la siguiente estructura:

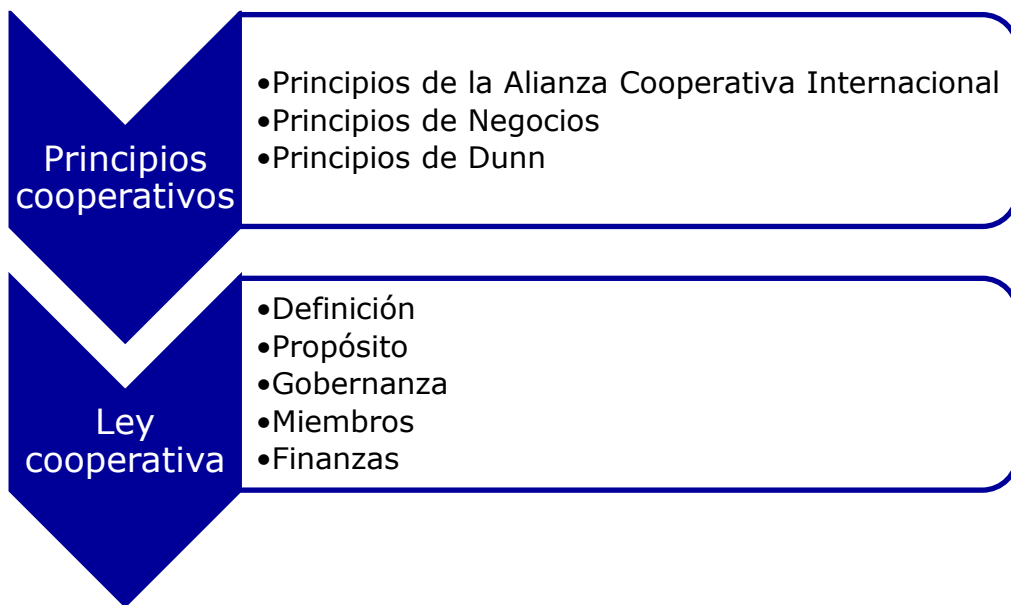


Figura 3: Estructura del informe.

El informe comienza con un resumen de los varios conjuntos de principios cooperativos y cómo se interrelacionan. Los principios cooperativos son el punto de partida de este informe, por las siguientes dos razones:

- En muchos países, la legislación se basa en los varios conjuntos de principios cooperativos;
- Los principios cooperativos han sido usados para ayudar a personas a establecer cooperativas y educar.

Este capítulo responderá a preguntas relacionadas con la aplicación de los principios en la práctica y el debate actual en torno a estos principios.

Algunos párrafos en este capítulo son copiados y pegados en el resto del informe a propósito por las siguientes dos principales razones:

- El capítulo 2 presenta un resumen integrado de los varios tipos de principios. Dividir estos principios sobre los otros capítulos perjudicaría a este resumen integrado
- Repetir ciertos párrafos en otros capítulos respalda el análisis que sigue después de la introducción.

Posteriormente, se presentará la ley cooperativa para las cooperativas modernas centrada en los siguientes módulos:

- Definición y Propósito
- Gobernanza y Afiliación
- Financiamiento y Capitalización

La estructura de los tres módulos coincide con la estructura de la legislación chilena y aborda los principales temas que son críticos para las cooperativas modernas. Se compartirán experiencias de otros países en cada uno de los módulos que son relevantes para las cooperativas modernas y se compararán con la legislación chilena vigente.

El módulo 'Definición y Propósito' se enfocará en la descripción del objetivo de una cooperativa, la que refleja la razón por qué una cooperativa puede ser significativa para sus miembros. Gobernanza y Afiliación analizará la relación miembro-cooperativa y el módulo 'Financiamiento y Capitalización' es relevante para la creación de una cooperativa robusta y bien capitalizada.

Los principios relevantes que ya han sido presentados en el primer capítulo serán usados también en los módulos específicos para demostrar la relación entre los principios y la legislación.

En el último capítulo se entregarán recomendaciones sobre la legislación actual en Chile.

2 Principios Cooperativos ¹

2.1 Introducción

Este capítulo describe y analiza varios conjuntos de principios y valores cooperativos usados a nivel mundial. Primero, presentaremos la tipología de las cooperativas, para distinguir claramente las cooperativas de productores de los otros tipos de cooperativas. Como hemos dicho, este informe principalmente aborda la legislación para las cooperativas de productores (agrícolas).

La Organización Internacional del Trabajo (ILO, según su sigla en inglés) (2018) ha distinguido cuatro tipos de cooperativas:

- cooperativas de productores (incluyendo cooperativas agrícolas);
- cooperativas de trabajadores;
- cooperativas de consumidores (incluyendo cooperativas crediticias);
- cooperativas de múltiples actores.

La principal distinción entre los cuatro tipos de cooperativas depende de quiénes son sus miembros. Son los beneficiarios primarios de los servicios de la cooperativa. Así, las cooperativas de productores prestan servicios necesitados por productores, mientras las cooperativas de trabajo proporcionan empleos para los trabajadores. De manera similar, las cooperativas de consumidores suministran bienes y servicios a consumidores individuales. La situación en las cooperativas de múltiples actores es un poco más compleja, porque estas cooperativas tienen diferentes grupos de miembros. Por ejemplo, una cooperativa minorista de múltiples actores que vende alimentos orgánicos a los consumidores puede también tener a agricultores, comercializadores y dueños de tiendas como miembros. Aunque estos miembros pertenezcan a diferentes grupos, todos son miembros de la misma cooperativa porque comparten la misión de fomentar la producción y el consumo de alimentos orgánicos.

Este informe se concentra en las cooperativas de productores, más específicamente en cooperativas de productores agrícolas. En las cooperativas de productores-proveedores, los miembros suministran productos agrícolas a la cooperativa, y es la tarea de la empresa cooperativa manejar, procesar y vender estos productos y pagar al agricultor un buen precio por los productos suministrados. Ejemplos son cooperativas procesadoras de leche y cooperativas comercializadoras de granos. En una cooperativa de productores-clientes, los miembros son los clientes de los bienes y servicios de la cooperativa. Ejemplos son cooperativas de créditos agrícolas, cooperativas de alimentos para animales y cooperativas de insumos de horticultura.

Mientras tradicionalmente las cooperativas tienen personas naturales como miembros (ver a continuación), las cooperativas de productores también pueden tener empresas (es decir, entidades legales) como miembros. Así los miembros de una cooperativa de productores agrícolas pueden ser agricultores individuales o granjas. Tradicionalmente, estas granjas han tenido un solo dueño, sin embargo, el número de granjas incorporadas, particularmente en países desarrollados, está creciendo rápidamente (Pritchard et al., 2007). La legislación cooperativa y los estatutos cooperativos proporcionan reglas sobre el tipo de afiliación.

2.2 Definición, Principios y Valores

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:

¹ Esta sección se basa en una publicación de Bijman (2020) sobre los principios, explicación y anotación de cooperativas

“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 de administración) 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. Es una tarea desafiante para los líderes de la cooperativa (es decir, el consejo de administración y los gerentes profesionales) conciliar todas estas diferentes perspectivas, intereses y opiniones.

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, apertura, 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 de Rochdale, según la primera cooperativa de consumidores, establecida en la ciudad de Rochdale en el 1844. Con los años, la ACI ha ido revisando estos principios. 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.

2.2.1 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).

2.2.2 Control democrático de 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 mecanismo 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 de mecanismo de un-miembro-un-voto versus la votación proporcional.

2.2.3 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 social 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 Bakkum y Bijman, 2007). El dilema entre pagar dividendo a inversionistas externos y pagar un retorno a los socios es difícil de resolver.

2.2.4 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 (*free riding*), como polizones, entre los miembros y que haya una pobre disposición para proporcionar capital de patrimonio.

2.2.5 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.

2.2.6 Cooperación entre 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.

2.2.7 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.

2.3 Miembros como Usuarios

Una definición de una cooperativa que es común entre los economistas que estudian a las cooperativas agrícolas es la definida por Dunn (1988). Este autor subrayó que una cooperativa es una organización económica que suministra bienes y servicios a sus miembros. Denominó a los miembros los usuarios de los bienes y servicios. Los usuarios son los agricultores que usan los bienes y servicios para optimizar sus actividades agrícolas. Dunn ha propuesto tres principios básicos de cooperativas de productores:

- El Principio Usuario-Beneficio: el único propósito de la cooperativa es entregar y distribuir beneficios a sus usuarios según su uso
- El Principio Usuario-Propietario: los que poseen y financian la cooperativa son los que usan la cooperativa
- El Principio Usuario-Control: los que controlan la cooperativa son los que usan la cooperativa

Esta definición por Dunn no solo refleja a la cooperativa explícitamente como una organización económica, también destaca la relación de uso económico entre los miembros y la cooperativa. Estos principios orientados al uso permiten a las cooperativas tomar decisiones acertadas sobre qué actividades debe realizar y cuáles no. Esto ayuda a los líderes en las cooperativas a desarrollar estrategias claras y explicar las elecciones estratégicas a los miembros. Los principios de usuario-dueño y usuario-control nos dicen que las cooperativas deben evitar invitar a inversionistas externos y asignar derechos de decisión (como votos) a entidades que no usan los bienes y servicios de las cooperativas. Esto también implica que los agricultores jubilados dejan de tener voto en la cooperativa.

Los principios desarrollados por Dunn son orientados hacia dentro, ya que sirven de guía para cómo organizar la cooperativa. En cambio, los principios de la ACI son orientados mucho más hacia fuera, ya que ponen el foco en la interacción de las cooperativas con los actores externos. Uno podría decir que los principios de Dunn podían desarrollarse solo en un país donde los principios de la ACI han sido aceptados plenamente y las cooperativas son organizaciones legítimas.

2.4 Principios de Negocios Cooperativos

Además de los principios de la ACI, que buscan promover las ideas básicas subyacentes de todas las cooperativas, y los principios de Dunn, que buscan fomentar las cooperativas de productores eficientes y efectivas, existe un tercer conjunto de principios para cooperativas. Este tercer set también destaca a la cooperativa como una organización cooperativa, y entrega varias pautas económicas de negocios que las cooperativas deben seguir para convertirse en o seguir siendo negocios viables. Rabobank (2000) ha descrito tres principios de negocios de las cooperativas:

El principio del precio costo: la cooperativa suministrará bienes y servicios a sus miembros a precio costo (que se debe calcular según indicadores objetivos de cantidad y calidad y mediciones transparentes). Las relaciones de negocios con entidades de no miembros (como clientes o proveedores no miembros) son relaciones comerciales sujetas a la maximización de ganancias.

El principio de la proporcionalidad: la cooperativa asignará las ganancias y los costos de todas las transacciones según el principio económico de la proporcionalidad. Así, un miembro con un gran volumen de negocios con la cooperativa contribuirá a los costos de la cooperativa en proporción al volumen de negocios, pero también obtendrá beneficios en proporción al volumen de la transacción (estén estos beneficios incorporados en los servicios de la cooperativa o sean pagados como reembolso de uso). Si esta proporcionalidad también aplica a los derechos y deberes, por ejemplo, en la forma de derechos de votación proporcionales, es tema de gran discusión entre los investigadores y practicantes de cooperativas (ver más adelante).

El principio del autofinanciamiento: en su esencia, el negocio de la cooperativa no puede atraer capital de riesgo externo de inversionistas externos. Aceptar capital de riesgo de inversionistas introduciría un conflicto de intereses dentro de la cooperativa: los inversionistas están interesados en altas ganancias que resulten en el pago de altos dividendos, mientras los miembros están interesados en los mejores servicios, el precio más alto para los productos suministrados o el precio más bajo para los productos comprados de la cooperativa. Por ende, el capital de riesgo debe venir de los miembros mismos. A parte de las inversiones iniciales por los miembros al establecer la cooperativa, la mayor parte del capital de patrimonio de la cooperativa deriva de ganancias retenidas. Estas son las ganancias no pagadas a los miembros sino retenidas en la cooperativa para hacer crecer las reservas generales. Estas reservas son necesarias para la solvencia, la continuidad y las inversiones.

2.5 Derechos de Votación Igualitarios o Proporcionales

Dentro de las cooperativas, la tradicional asignación de los derechos de votación consiste en darle a cada miembro un voto; eso es la práctica del tal llamado un-miembro-un-voto. Esta práctica es fomentada por la ACI y se incluye en la legislación cooperativa en muchos países, tanto en vía de desarrollo como desarrollados.

Una alternativa es darles a los miembros derechos de votación en proporción al volumen de las transacciones económicas que tienen con su cooperativa. El beneficio de la votación proporcional se encuentra en la disposición de las grandes granjas de ser miembros de una cooperativa que tiene principalmente granjas pequeñas como miembros. Cuando todos los miembros tienen solo un voto, las granjas grandes pierden las votaciones contra las granjas pequeñas. Si los intereses de las granjas grandes y las pequeñas no son los mismos, una granja grande puede no desear ser miembro cuando sus intereses le son negados estructuralmente. Si las granjas grandes no se unen, probablemente la cooperativa se quede pequeña y pierda los beneficios económicos relacionados al tamaño. Para inducir a las granjas grandes a ser y seguir siendo miembros, se podría aplicar la votación proporcional. Particularmente en situaciones en las que las granjas son bastante heterogéneas en tamaño y estado de desarrollo, un sistema de votación proporcional podría mantener a todos los agricultores a bordo de la cooperativa.

La mayoría de los países con votación proporcional aplica un número máximo de votos que pueda tener un miembro, para evitar que un pequeño número de miembros domine la toma de decisiones. Además, varios países tienen reglas separadas para las cooperativas primarias, las que aplican el mecanismo de un-miembro-un-voto, y cooperativas de segundo grado (como los sindicatos o las federaciones), las que aplican la votación proporcional. La votación proporcional se aplica particularmente en cooperativas de productores. Para las cooperativas de trabajadores y las de consumidores (incluyendo los bancos cooperativos y las empresas de seguros mutuales) la votación proporcional es poco común.

Al explorar el uso de la votación proporcional entre las cooperativas de productores agrícolas en la UE, Sangen (2012) encontró tres grupos de países. El primer grupo consiste en estados miembros que no permiten abandonar la práctica del mecanismo de un-miembro-un-voto. En este grupo se encuentran Bulgaria, Bélgica (para las cooperativas), Chipre, Estonia, Hungría, Irlanda, Malta, Polonia (solo para las cooperativas primarias), Portugal (solo para las cooperativas primarias) y Rumania (solo para cooperativas primarias). El segundo grupo es formado por los estados miembros que permiten a sus cooperativas aplicar la votación proporcional, pero solo en un grado limitado. Este grupo se conforma por Austria, Bélgica (para cooperativas acreditadas), la República Checa, Dinamarca, Finlandia, Alemania, Grecia, Italia y Lituania. El tercer grupo está formado por estados miembros que permiten una plena proporcionalidad de los derechos de votación. En este grupo se encuentran Luxemburgo (para las cooperativas), los Países Bajos, España, Suecia y el Reino Unido. En algunos países, abandonar la práctica del mecanismo de un-miembro-un-voto tiene implicancias para la exención tributaria, porque las cooperativas con votación proporcional son consideradas casi-cooperativas. Además, en los países que permiten una plena proporcionalidad, las cooperativas mismas estipulan en sus estatutos un máximo número de votos por miembro, para evitar que un pequeño número de miembros domine la toma de decisiones.

En el resumen anterior, la proporcionalidad está relacionada al volumen (o el valor) de la transacción económica entre los miembros y la cooperativa. Esta es la forma más común de proporcionalidad. Sin embargo, en China, las cooperativas aplican la proporcionalidad a la contribución de capital social. Así, los miembros que han aportado una mayor contribución al capital de riesgo de la cooperativa también tienen un mayor número de votos. Liang y Hendrikse (2013) han demostrado que muchas cooperativas agrícolas en China tienen una distribución muy desigual de los derechos de votación porque un pequeño número de miembros (fundadores) usualmente aporta la mayor parte del capital social. El efecto de esta distribución desigual es que las cooperativas de productores en China no necesariamente siguen un principio de toma de decisiones democrática. Varios investigadores de cooperativas han mirado esta situación en China con preocupación, ya que la mayoría de los miembros parece no tener una influencia efectiva en las estrategias y las políticas de la cooperativa.

2.6 Conclusión respecto de los Principios Cooperativos

Se han usado principios cooperativos desde hace más de un siglo y medio para ayudar a las personas a establecer cooperativas y educar a los distintos actores en las especificidades de la cooperativa. Los principios más comunes son los que son promovidos por la Alianza Cooperativa Internacional (www.ica.coop). Los primeros cuatro principios de la ACI son los esenciales. Estos abordan la afiliación, la toma de decisiones, la viabilidad económica y la autonomía. Los otros tres son suplementarios; tienen que ver con la educación, el sentido de comunidad y la cooperación entre las cooperativas.

En adición a estos principios cooperativos generales, tres otros conjuntos de principios han sido desarrollados particularmente para las cooperativas de productores. Los principios de Dunn se enfocan en la organización interna eficiente de las cooperativas de productores, subrayando la relación de tres niveles que tiene cada miembro con su cooperativa; estos principios son interdependientes; forman un elemento complementario al sistema. Los principios de Rabobank para buenos negocios cooperativos enfatizan la necesidad de enfocarse en los costos, la necesidad de hacer la cooperativa atractiva para productores pequeños y grandes (mediante en principio de la proporcionalidad) y la necesidad de inversión en la cooperativa por los miembros (para fomentar la propiedad).

Estos tres conjuntos de principios son complementarios. Para establecer una cooperativa, es importante seguir los principios de la ACI. Para las cooperativas existentes, con el objetivo de garantizar tanto la eficiencia en las operaciones como la longevidad en la estructura, los principios de Dunn y de Rabobank son guías útiles. El único debate restante refiere a la proporcionalidad en los derechos de votación. Para muchas personas, la votación proporcional va en contra del principio de la democracia. Sin embargo, las cooperativas de productores son empresas de negocios y tienen la intención de prestar servicios económicos a sus miembros (quienes, ellos mismos, son gerentes y dueños de una empresa). Para que las cooperativas se conviertan en un negocio fuerte y sustentable, se deben incluir grandes agricultores en la afiliación. Si eso requiere de una votación proporcional, esa leve desviación de la democracia pura (mecanismo de un-miembro-un-voto) es un precio muy bajo. Aun así, las cooperativas deben procurar que los miembros grandes (individualmente o en una coalición) no dominen la cooperativa, ya que así se perdería el compromiso entre los agricultores de pequeña escala. El método común para evitar una dominación por los miembros grandes es poner un límite al número de votos que un agricultor puede tener.

3 Definición y Propósito de las Cooperativas²

3.1 Aspectos Relevantes para las Cooperativas Modernas

Una cooperativa moderna es tanto una asociación de miembros como una empresa de propiedad conjunta. Este rol de doble naturaleza se debe reflejar en la definición y el propósito de las cooperativas. Este capítulo analizará la definición y el propósito descritos en la legislación chilena y hará comparaciones con otros países.

3.2 Definición y Propósito de las Cooperativas en la Legislación Chilena

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) es el guardián global de los principios y 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”.

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 y con representantes elegidos (por ej., el consejo de administración) que asumen la responsabilidad de diseñar e implementar la estrategia de la empresa.

La legislación se expresa de la siguiente manera respecto de la definición y el propósito de las cooperativas:

Las cooperativas son ‘las asociaciones que de conformidad con el principio de la ayuda mutua tienen por objeto mejorar las condiciones de vida de sus socios... etc. (art. 1 Ley General de Cooperativas (LGC). En esta definición, el foco está en las ‘condiciones de vida’ de las personas, mientras la definición de la ACI es más general, para que la definición sea aplicable para todos los tipos de cooperativas.

3.3 Ejemplos de Otros Países³

3.3.1 Los Países Bajos

Según la legislación holandesa, una cooperativa puede emprender todo tipo de actividades de negocios que los miembros quieran que la cooperativa realice, mientras incluyan transacciones económicas con los miembros que finalmente beneficien a los miembros. La ley cooperativa no prescribe cómo la cooperativa atiende a los intereses de sus miembros, sea mediante la restitución o pagos adicionales sobre transacciones o mediante la distribución de ganancias anuales. Una cooperativa está autorizada a estipular en los estatutos que las ganancias no serán distribuidas sino retenidas como capital no asignado.

3.3.2 Los EEUU

La definición de una cooperativa según la ley cooperativa en los EEUU es la siguiente: las cooperativas son asociaciones de múltiples personas organizadas para conducir negocios sobre una base cooperativa para el beneficio mutuo de sus

² Este sector se basa principalmente en Bijman, J., Hanisch, M. Sangen van der, G., 2014

³ Los ejemplos se basan en Cracogna, D., Fici, A., Henry, H., (2013), International Handbook of Cooperative Law

miembros. Las cooperativas son creadas con el propósito de producir bienes y servicios para sus miembros sobre una base cooperativa o comercializar los productos de los miembros mediante actividades grupales.

En los EEUU, una cooperativa es claramente una organización económica. Una cooperativa es una empresa que es la propiedad de y es controlada por los miembros que usan sus servicios. En los EEUU se crean cooperativas en prácticamente cada sector de la economía. Los miembros que utilizan la cooperativa son sus dueños porque la financian de varias maneras. Comparten los riesgos y las ganancias del negocio. Cada cooperativa determina el nivel de participación financiera que se requiera para establecer el status de afiliación en la cooperativa. Los miembros controlan su cooperativa democráticamente al ejercer los derechos de votación que vienen con la afiliación. En la mayoría de los estados de los EEUU, usualmente cada miembro tiene derecho a un voto. Los miembros se benefician de la cooperativa según su uso de los servicios suministrados por la cooperativa. Todas o parte de las ganancias de la cooperativa pueden ser distribuidas proporcionalmente, según el uso, o patrocinio, de cada miembro de la cooperativa.

3.3.3 China

Una 'Cooperativa Especializada de Agricultores' (CEA) en China es definida como una organización económica de beneficio mutuo para los que producen productos agrícolas similares o prestan servicios similares o son los usuarios de operaciones de negocios agrícolas similares. Las CEA sirven a sus miembros a través de la compra conjunta de insumos agrícolas, marketing procesamiento, transporte y almacenaje de productos o servicios agrícolas. La ley estipula que las CEA deben cumplir con los siguientes principios:

- Los agricultores juegan el rol predominante entre sus miembros;
- El propósito es servir a los miembros y actuar en el interés común de todos los miembros;
- Los miembros se unen y salen de manera voluntaria;
- Los miembros son iguales y las cooperativas son controladas democráticamente;
- Se deben distribuir los excesos principalmente según el monto del uso de un miembro;
- La distribución basada en capital no debe exceder el 40% del exceso total asignable.

Las asociaciones son controladas democráticamente por sus miembros a partir de acciones. En la práctica, esto significa que los derechos son distribuidos de manera dispareja, porque la mayoría de las acciones las tiene una minoría de los miembros.

3.3.4 Nueva Zelanda

Nueva Zelanda no tiene ningún documento constitucional sino más bien una colección de documentos legales que son unidos para formar una constitución no codificada, sin ningún reconocimiento o ninguna protección para las cooperativas. Las principales normas son las siguientes:

- Co-operative Companies Act, 1996;
- Industrial and Provident Societies Act, 1908;
- Building Societies Act, 1965;
- Incorporated Societies Act, 1908;
- Friendly Societies and Credit Unions act, 1982.

La Co-operative Companies Act (1996), la Ley de las Empresas Cooperativas, puede ser considerada amigable para las cooperativas porque está hecha a medida para cumplir con los requerimientos específicos de la industria láctea, que es la industria más grande en el sector cooperativo de Nueva Zelanda. La ley misma no incentiva al cumplimiento de los principios cooperativos sino más bien lo hacen los estatutos de las cooperativas registradas bajo la ley.

4 Gobernanza⁴

4.1 Aspectos Relevantes para las Cooperativas Modernas

La relación miembro-cooperativa y los roles y las responsabilidades de los varios órganos son requisitos esenciales para una cooperativa moderna de negocios. En este capítulo se abordarán temas relacionados con los varios órganos cooperativos, la afiliación y los derechos de votación.

Las cooperativas tienen una estructura única de gobernanza que refleja el hecho de que sus miembros la poseen y controlan. Las operaciones cooperativas efectivas dependen de cuatro grupos: los miembros, el consejo de administración, la gerencia y los empleados (Figura 4).



Figura 4: Gobernanza cooperativa. Fuente: Universidad de Wisconsin-Madison (2020).

4.2 Órganos Cooperativos

La estructura de gobernanza corporativa determina la asignación de los derechos de decisión entre los principales actores de la empresa. La gobernanza corporativa aclara la división de tareas y responsabilidades de los varios actores y sus órganos representativos. Dentro de una cooperativa, la estructura corporativa determina la asignación de los derechos (y obligaciones) de decisión entre los miembros, los órganos representativos y los gerentes. Comúnmente los órganos de toma de decisiones y representativos son la Junta general, el Consejo de Administración, el Consejo de Miembros y la Junta de Vigilancia.

Según la legislación chilena, las pequeñas cooperativas, con 20 miembros o menos, no tienen la obligación de denominar un consejo de administración.

Tradicionalmente, el consejo de administración se compone de miembros de la cooperativa. Para fortalecer su experticia en, por ejemplo, marketing, finanzas o asuntos legales, en algunos países el consejo de administración ha incluido expertos externos. Además, en algunos países, los gerentes profesionales forman parte del consejo de administración. Algunos países permiten a la Junta de Vigilancia incluir expertos externos, por ejemplo, sobre temas fiscales o de contabilidad, o externos que tienen experiencia en gestión profesional.

⁴ Este sector se basa principalmente en Bijman, J., Hanisch, M. Sangen van der, G., 2014

La LGC permite denominar expertos externos. El artículo 24 dice que al menos 60% del consejo de administración deben ser miembros de la cooperativa.

El artículo 28 de la LGC dice que el consejo de administración general designará una junta de vigilancia de hasta 5 miembros y 2 de ellos pueden ser designados desde fuera de la cooperativa.

En algunos países, las cooperativas han introducido una separación legal entre la asociación cooperativa y la empresa cooperativa. Las principales razones para que las cooperativas introduzcan esta separación legal son la reducción de los pasivos para la cooperativa y la entrega de mayor autonomía a los gerentes profesionales. Una separación legal implica que todos los activos y la mayoría de las actividades de la cooperativa son colocadas en la empresa cooperativa. La cooperativa misma se convierte en una organización de holding, propietaria del 100% de las acciones de la empresa cooperativa, la que es una subsidiaria del holding.

Una tendencia entre las cooperativas en los estados miembros en la UE es la introducción de un consejo de miembros. Este consejo, usualmente de entre 50 y 200 miembros, ha obtenido los derechos y obligaciones que normalmente tienen la Junta general. Los miembros de la cooperativa eligen a los miembros del consejo de miembros, muchas veces mediante votación en distritos o grupos de productos. En algunas cooperativas, el consejo de miembros se compone de los presidentes de todos los distritos. La elección de los presidentes de distrito automáticamente implica la elección de los representantes de distrito. Los miembros del consejo de miembros pueden representar los intereses de grupos particulares de personas (por ej., diferentes productos o diferentes áreas geográficas) o pueden ser elegidos individualmente.

Si la cooperativa está ubicada en varias comunas en Chile y/o la cooperativa tiene más de 2.000 miembros, está autorizada a formar un consejo de miembros para adoptar las responsabilidades de una Junta general (artículo 22 de la LGC). Un delegado debe ser miembro de una cooperativa y no puede ser un experto externo.

4.3 Personas Legales como Miembros

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, en 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.

4.4 Afiliación Abierta

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 podría ser interpretado como una afiliación parcialmente abierta. Las cooperativas también pueden aplicar restricciones en el

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 de eficiencia óptima. 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* (las Cooperativas de Nueva Generación) 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).

4.5 Un Miembro – Un Voto

“Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en el establecimiento de sus políticas y la toma de decisiones. Hombres y mujeres que sirven como representantes elegidos son responsables hacia los miembros. En las cooperativas primarias, los miembros tienen derechos igualitarios de votación (un miembro, un voto) y las cooperativas a otros niveles también son organizadas de manera democrática.”

Uno de los temas más discutidos entre los puristas cooperativos y los pragmáticos cooperativos tiene relación con el principio de un-miembro-un-voto. Desde una perspectiva meramente democrática, se preferiría el mecanismo 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 mecanismo de un-miembro-un-voto versus la votación proporcional.

Dentro de las cooperativas, la tradicional asignación de los derechos de votación consiste en darle a cada miembro un voto; esto es la tal llamada práctica de un-miembro-un-voto. Esta práctica es fomentada por la ACI y se incluye en la legislación cooperativa en muchos países, tanto en vía de desarrollo como desarrollados.

Una alternativa es darles a los miembros derechos de votación en proporción al volumen de las transacciones económicas que tienen con su cooperativa. El beneficio de la votación proporcional se encuentra en la disposición de las grandes granjas de ser miembros de una cooperativa que tiene principalmente granjas pequeñas como miembros. Cuando todos los miembros tienen solo un voto, las granjas grandes pierden las votaciones contra las granjas pequeñas. Si los intereses de las granjas grandes y las pequeñas no son los mismos, una granja grande puede no desear ser miembro cuando sus intereses le son negados estructuralmente. Si las granjas grandes no se unen, probablemente la cooperativa se quede pequeña y pierda los beneficios económicos relacionados al tamaño. Para inducir a las granjas grandes a ser y permanecer miembros, se podría aplicar la votación proporcional. Particularmente en situaciones en las que las granjas son bastante heterogéneas en tamaño y estado de desarrollo, un sistema de votación proporcional podría mantener a todos los agricultores a bordo de la cooperativa.

La mayoría de los países con votación proporcional aplica un número máximo de votos que pueda tener un miembro, para evitar que un pequeño número de miembros domine la toma de decisiones. Además, varios países tienen reglas separadas para las cooperativas primarias, las que aplican el mecanismo de un-miembro-un-voto, y cooperativas de segundo grado (como los sindicatos o las federaciones), las que aplican la votación proporcional. La votación proporcional se aplica particularmente en cooperativas de productores. Para las cooperativas de trabajadores y las de consumidores (incluyendo los bancos cooperativos y las empresas de seguros mutuales) la votación proporcional es poco común.

La LGC es clara en términos de esta provisión, ¡‘un miembro – un voto’!

4.6 Ejemplos de Otros Países⁵

4.6.1 Cooperativas agrícolas europeas

Entre las cooperativas agrícolas europeas, más del 60% ha delegado sus negocios operacionales a un gerente profesional (o un consejo de gerentes profesionales). Las grandes cooperativas tienden a tener una gerencia profesional para los negocios operacionales.

En 19 estados miembros de la Unión Europea, la legislación cooperativa permite al consejo de administración incluir no miembros. Solo en Bulgaria, Chipre, la República Checa, Grecia, Malta, Portugal y Eslovaquia, el consejo de administración debe componerse enteramente de miembros de la cooperativa. Mientras en la mayoría de los estados miembros se permiten a los expertos externos, solo el 14% de las cooperativas los tienen en su consejo de administración (Hanisch y Rommel, 2012).

Respecto de la composición de la junta de vigilancia, 16 de los 27 estados miembros de la Unión Europea permiten la posibilidad de designar a no miembros. Tres estados miembros, Grecia, España y el Reino Unido (al momento de escribir este informe, el Reino Unido ha dejado de ser estado miembro) no ordenan la creación de una junta de vigilancia o un órgano rector similar. Entre las cooperativas muestreadas, el 27% tiene externos en su junta de vigilancia (Hanisch y Rommel, 2012).

Una estructura dual de una organización cooperativa, ésta siendo una asociación y una empresa al mismo tiempo, es común en los Países Bajos y en Alemania, pero también las encontramos en varios otros países miembros de la UE. Solo un quinto de las cooperativas en la muestra usa una estructura de holding, mientras todas las otras cooperativas siguen siendo una sola entidad legal. Esta separación legal de punto de vista de organización comercial es posible en todos los estados miembros. Una cooperativa, como cualquier persona legal, está autorizada a establecer otras entidades legales, sobre todo empresas privadas. Sin embargo, en algunos estados miembros el establecimiento de subsidiarios tiene un efecto en la tributación de las ganancias cooperativas (Van der Sangen 2012).

Respecto del voto proporcional versus Un-Miembro-Un-Voto, los estados miembros de la UE pueden ser categorizados en tres diferentes grupos (Van der Sangen, 2012):

- El primer grupo es formado por estados miembros que no permiten abandonar la práctica de un-miembro-un-voto. En este grupo se encuentran Bulgaria, Bélgica (para las cooperativas), Chipre, Estonia, Hungría, Irlanda, Malta, Polonia (solo para las cooperativas primarias, no para cooperativas de segundo grado), Portugal (ídem) y Rumania (ídem);
- El segundo grupo es formado por los estados miembros que permiten a sus cooperativas aplicar la votación proporcional, pero solo en un grado limitado. (Este grupo presenta un alto grado de diversidad entre los estados miembros sobre los límites efectivos). Por ejemplo, la ley cooperativa de Italia permite a un miembro tener máximo 5 votos cuando es una entidad legal y les permite tener un máximo de 10% de todos los votos en la junta general en el caso específico de una cooperativa de emprendedores (Fici, 2010. Otros países en este grupo son Austria, Bélgica (para cooperativas acreditadas), la República Checa, Dinamarca, Finlandia, Alemania, Grecia, Italia y Lituania;
- El tercer grupo está formado por estados miembros con una legislación muy liberal en el tema de asignar derechos de votación a los miembros. En este grupo se encuentran Luxemburgo (para las cooperativas), los Países Bajos, España, Suecia y el Reino Unido. Además, en los países que permiten una plena proporcionalidad, las cooperativas mismas estipulan en sus estatutos un máximo número de votos por miembro, para evitar que un pequeño número de miembros domine la toma de decisiones.

⁵ Los ejemplos se basan en Cracogna, D., Fici, A., Henry, H., (2013), International Handbook of Cooperative Law

4.6.2 Los Países Bajos

En los Países Bajos las reglas sobre la afiliación son bastante flexibles. Por ejemplo, una cooperativa holandesa requiere de un mínimo de dos miembros de esta inceptión. Aparte de los requerimientos específicos para la afiliación en los estatutos, la ley misma contiene ningún requerimiento para la afiliación. Tanto las personas naturales como las personas legales pueden ser miembros. Generalmente, el consejo de administración decide sobre la admisión de nuevos miembros.

No existen provisiones generales respecto de que los miembros tengan la obligación de actuar con un cierto grado de compromiso y lealtad. Los estatutos pueden imponer a los miembros otras obligaciones o requerimientos, como la obligación de participar en un acuerdo de financiamiento de capital o pagar una cuota de admisión.

En los Países Bajos, la norma sobre la estructura interna de gobernanza es flexible y contiene solo dos órganos estatutarios que se deben crear en los estatutos: la Junta general y el Consejo de Administración. En el caso en que una cooperativa no tenga una junta de vigilancia separada, la cooperativa tiene la obligación de recibir un monitoreo de sus estados financieros anuales por una comisión de dos miembros que no sean miembros del consejo de administración o por un auditor certificado.

Los miembros del consejo de administración son elegidos por la Junta general. Sin embargo, los estatutos pueden permitir otro modo siempre y cuando los miembros mantengan la posición de participar de la elección de los miembros del consejo de administración mediante un procedimiento intermediario. Por ejemplo, en el evento en que una cooperativa tenga muchos miembros, ellos pueden elegir delegados, y estos delegados pueden actuar con la Junta general para elegir el consejo de administración.

Respecto de la composición del consejo de administración de la cooperativa, la legislación holandesa es flexible. Los miembros eligen a los miembros del consejo de administración, y los candidatos para el consejo de administración deben ser miembros de la cooperativa. Si embargo, los estatutos pueden permitir a gerentes profesionales ser miembros del consejo de administración.

Todos los miembros tienen derecho de votación según el principio de 'un miembro un voto'. Los estatutos pueden permitir una diferenciación de los derechos de votación, por ej., según el valor de las transacciones económicas que tiene cada miembro con la cooperativa sobre un cierto período de tiempo.

4.6.3 China

En el resumen anterior, la proporcionalidad está relacionada al volumen (o el valor) de la transacción económica entre los miembros y la cooperativa. Esta es la forma más común de proporcionalidad. Sin embargo, en China, las cooperativas aplican la proporcionalidad a la contribución de capital social. Así, los miembros que han aportado una mayor contribución al capital de riesgo de la cooperativa también tienen un mayor número de votos. Liang y Hendrikse (2013) han demostrado que muchas cooperativas agrícolas en China tienen una distribución muy desigual de los derechos de votación porque un pequeño número de miembros (fundadores) usualmente aporta la mayor parte del capital social. El efecto de esta distribución desigual es que las cooperativas de productores en China no necesariamente siguen un principio de toma de decisiones democrática. Varios investigadores de cooperativas han mirado esta situación en China con preocupación, ya que la mayoría de los miembros parece no tener una influencia efectiva en las estrategias y las políticas de la cooperativa.

4.6.4 Hungría

En la mayoría de los países la estructura interna de gobernanza para las pequeñas cooperativas se puede simplificar. Por ejemplo, en Hungría, no es obligatorio designar a gerentes profesionales o reclutar a miembros del consejo superior,

porque es muy caro para las cooperativas pequeñas. Esto subraya la necesidad de estatutos flexibles que puedan cumplir con las demandas de los productores agrícolas, en relación a la etapa de evolución de su cooperativa.

4.6.5 Nueva Zelanda

Nueva Zelanda no tiene ningún requerimiento específico de que una cooperativa acepte a terceros como miembros, pero existe un límite en el número de accionistas que no tienen transacciones. Dependiendo de su constitución y una prueba de solvencia, una cooperativa en Nueva Zelanda puede aceptar la resignación de las acciones a valor nominal por una persona que ha dejado de ser un accionista con transacciones. Esto permite tanto la libertad de los miembros de salirse de la cooperativa como la operación del principio de la afiliación abierta y voluntaria bajo la ley cooperativa, y permite flexibilidad entre las cooperativas.

En Nueva Zelanda no se requiere la gobernanza de miembros (el principio de un-miembro-un-voto). Generalmente, los derechos de votación se adhieren al accionista a menos que se haya estipulado de otra manera en la constitución de la empresa cooperativa y los términos de emisión de acciones. Sin embargo, solo los accionistas con transacciones tienen el derecho de votar sobre una resolución a menos que la constitución exprese otra cosa, lo que respalda la cultura de control por los miembros activos de una empresa cooperativa.

Respecto de los directores de la cooperativa, la constitución de la empresa describe tanto el número como las cualificaciones. Las cooperativas tienen bastante flexibilidad en este sentido. El control democrático de los miembros se efectúa mediante los derechos de votación de los accionistas que hacen transacciones, tales como el poder de designar o destituir a directores. La mayoría de los directores de la cooperativa no necesita ser miembros activos de la cooperativa a menos que la constitución exponga este requerimiento específicamente.

5 Aspectos Financieros⁶

5.1 Aspectos Relevantes para Cooperativas Modernas

La falta de capital es una de las principales barreras para crecer. Para sacar beneficio de las economías de escala, es importante que las cooperativas tengan un tamaño eficiente en términos de clientes, facturación y miembros. La expansión de las actividades requiere de capital, especialmente para cooperativas con muchos activos, como las cooperativas de procesamiento de lácteos. Además, se requiere de una posición de capital robusta y sólida para ser financiable y para soltar financiamientos de otras instituciones financieras. Este capítulo abordará la capitalización.

5.2 Aspectos de Finanzas en la Legislación Chilena

5.2.1 Capitalización

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 ‘desaparecer’ en las reservas generales.

En algunos países, se espera de las cooperativas que tengan ganancias y paguen un dividendo. Sin embargo, el problema es cómo distribuir el dividendo. ¿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.

Las cooperativas son financiadas mediante los siguientes cuatro tipos de ganancias de capital:

- La participación de los miembros;
- La creación de reservas;
- La inversión de los excesos;
- Aportes adicionales;

Cada cooperativa debe tener un capital para iniciar sus actividades (artículo 6 LGC). Este capital es variable e ilimitado. Los estatutos deben establecer el número mínimo de las acciones a las que los miembros se pueden suscribir (art. 31 LGC). La contribución de los miembros se expresa en acciones de participación, cuyo valor es el resultado de:

- Aportes de miembros al capital;
- Reservas voluntarias;
- Ajustes monetarios según artículos 34 LGC;
- Un exceso o pérdida;

Las reservas tienen la intención de procurar mayor estabilidad a la cooperativa, preservar su capital y entregar mayores garantías a los acreedores y miembros. Según su fuente, estas reservas pueden dividirse en tres categorías: legales, voluntarias y especiales.

⁶ Este sector se basa principalmente en Bijman, J., Hanisch, M. Sangen van der, G., 2014

Reservas legales: las cooperativas deben aumentar sus reservas legales con al menos 18% de sus ganancias netas todos los años para cubrir las pérdidas que puedan ocurrir en un año particular.

Reservas voluntarias: son establecidas anualmente por resolución de la junta general. El destino de estas reservas será determinado por los estatutos o acordado por la junta general (art. 38 LGC)

Reservas especiales: son establecidas en todas aquellas cooperativas que no requieren crear reservas legales.

Se puede efectuar un aumento de capital mediante la emisión de nuevas acciones. Un miembro que se sale tiene derecho a recibir de vuelta el valor de las acciones, que es el monto total de la suma de las cuatro ganancias de capital antes mencionadas dividida por el total de acciones de participación emitidas (artículo 19 LGC). El reembolso se efectúa bajo la condición de que la cooperativa reciba un monto de un (nuevo) miembro por lo menos igual al monto del reembolso.

Solo en casos especiales mencionados en los estatutos, un miembro puede dejar la cooperativa sin tener un sucesor. El 2% de las reservas legales es obligatorio para pagar el capital a los miembros que tienen autorización para salirse sin tener un sucesor.

El 20% de los excesos de una cooperativa debe ser ingresado a las reservas legales. Las ganancias se distribuyen a los miembros de manera prorrateada, a partir de las transacciones. La distribución de las ganancias realizada mediante operaciones con terceros será efectuada en proporción al número de acciones.

Por ejemplo, si el 80% de la leche es suministrado por miembros y el 20% por no miembros, el 20% de las ganancias será distribuido según el número de acciones. Ningún miembro puede poseer más del 20% del capital de una cooperativa.

5.3 Ejemplos de Otros Países⁷

5.3.1 Cooperativas agrícolas europeas

En las cooperativas tradicionales, solo los agricultores-como-usuarios son los dueños de las cooperativas. Debido a la necesidad de fortalecer su base capital, las cooperativas han comenzado a atraer capital de patrimonio por parte de los miembros, por ejemplo, en la forma de derechos de participación de dividendos, pero también por parte de no miembros. Las estructuras híbridas de propiedad pueden aparecer solo si se permiten a inversionistas externos bajo la legislación cooperativa. Solo en pocos países (por ej., Dinamarca y Alemania) y en pocos casos, encontramos financiamientos de la cooperativa por no miembros. Solo 7 estados miembros explícitamente descartaron la participación de no miembros en su legislación (Bélgica, Bulgaria, Chipre, Estonia, Portugal, Rumania y Eslovaquia). Todos los otros estados miembros permiten o no han descartado la participación de inversionistas externos para levantar capital.

Austria, Dinamarca, Francia, Alemania, Italia, Luxemburgo, España y los Países Bajos presentan la combinación de la posibilidad legal de financiamiento de capital por inversionistas externos en conjunto con la asignación de derechos de votación a estos inversionistas. Todos esos países proporcionan estipulaciones en su legislación para limitar el número de votos que pueden emitir los inversionistas externos para evitar que los miembros agricultores pierdan las votaciones.

La ventaja de una propiedad híbrida es que le da a la cooperativa la oportunidad de crecer y puede resolver la falta de capital. La desventaja de la hibridación de las cooperativas para los miembros agricultores es que podría crear un conflicto de intereses entre agricultores e inversionistas. Un miembro agricultor quiere un precio de entrada agrícola óptimo, mientras un inversionista desea un alto retorno del capital. Además, podría ser difícil para los miembros agricultores convertirse en miembros de una cooperativa como esa, por los requerimientos de capital que exceden las actividades agrícolas de los miembros.

⁷ Los ejemplos se basan en Cracogna, D., Fici, A., Henry, H., (2013), International Handbook of Cooperative Law

5.3.2 Nueva Zelanda

Los aportes permanentes de miembros al capital pueden vincularse al volumen de transacciones (uso) de los miembros. Esto puede hacerse por la emisión de acciones en vez de reembolsos a los accionistas de transacciones que acepten la emisión de las acciones, sea entera o parcialmente, en vez del reembolso propuesto. Las cooperativas lácteas también pueden incluir en su constitución el requerimiento de que los miembros deben tomar acciones adicionales.

Respecto de las ganancias o excesos, una cooperativa puede distribuirlos a sus accionistas de transacciones en forma de reembolsos en efectivo o acciones en vez de reembolsos. Los reembolsos usualmente se calculan en relación al volumen de transacciones efectuadas durante el determinado período contable. Si la cooperativa tiene accionistas sin transacciones, también debe sacar provisiones de sus ganancias para pagar dividendos sobre estas acciones.

5.3.3 Los Países Bajos

Los miembros pueden acordar que parte de las ganancias a las que los miembros tienen derecho debe ser depositada en las reservas generales de una cooperativa. El capital que se genera así se llama el 'capital en manos muertas' y es capital autorizado. Los miembros no pueden reclamar el capital formado por la empresa cooperativa. El capital de patrimonio de la cooperativa es sujeto a la toma colectiva de decisiones y su dueño ya no es un miembro específico. Si los miembros renuncian a su afiliación, dejan de tener derecho a estas reservas y los derechos al capital no pueden ser cedidos por testamento ni transferidos.

6 Legislación Cooperativa para Cooperativas Modernas

6.1 Recomendaciones para Cooperativas Modernas

A partir de los capítulos anteriores, en este capítulo Rabo Partnerships presenta las recomendaciones respecto de la legislación cooperativa. En el primer párrafo se presentan recomendaciones respecto del contenido de la ley cooperativa. El segundo capítulo abordará algunas recomendaciones prácticas para facilitar para los agricultores el establecimiento de una cooperativa. Tercero: apoyar/facilitar crecimiento/desarrollo cooperativo.

6.2 Recomendaciones respecto de la Legislación Cooperativa

6.2.1 Recomendación general, flexibilidad para varios tipos de cooperativas de productores

La diversidad de las cooperativas de productores agrícolas implica que cada cooperativa tiene sus propias características, reglas y requerimientos en términos de los objetivos, la estructura de gobernanza, la relación entre los miembros y la cooperativa y la estructura de capitalización. Esto requiere de una ley cooperativa que permita suficiente flexibilidad para ajustarse a los requerimientos de sectores y situaciones específicos. Hoy en día, las empresas cooperativas modernas enfrentan diferentes circunstancias y dinámicas de mercado que hace una o dos décadas. Los mercados son globales y las tecnologías complejas. Para poder competir con empresas privadas, una cooperativa necesita tener la libertad de decidir sobre sus propios estatutos (naturalmente, dentro de los límites de la ley cooperativa).

Esto significa que la ley cooperativa moderna debe cumplir con los siguientes criterios:

- La ley cooperativa moderna sirve como base legal para que las empresas cooperativas sean organizaciones económicas de miembros;
- La ley cooperativa moderna tiene provisiones que permiten los derechos proporcionales de votación, la posibilidad de crear un sistema de autofinanciamiento y obligaciones de entrega;
- La ley cooperativa moderna contiene reglas obligatorias y opcionales. Un ejemplo de una regla obligatoria es el derecho de un miembro de tener al menos un voto. Un ejemplo de una regla opcional es la posibilidad que ofrezca la ley de crear un sistema de votación proporcional en los estatutos;
- La ley cooperativa moderna contiene provisiones para permitir a todas las cooperativas a complementar la ley con estatutos para reflejar el propósito de la cooperativa de manera precisa y correcta.

Internamente, las cooperativas son regidas principalmente por sus propios estatutos específicos.

Las cooperativas de marketing que deben invertir en capacidad de procesamiento deben poder obligar a sus miembros a entregar el 100% de sus productos para los cuales la cooperativa fue establecida originalmente. Esta obligación puede explicarse con los siguientes argumentos económicos:

- La capacidad de procesamiento es intensiva en capital, y las inversiones de costos fijos pueden tener retorno solo cuando los miembros continúan a suministrar sus productos;
- Las ventas fuera de la cooperativa socavan la posición de negociación de la cooperativa para con los compradores;
- Las ventas fuera de la cooperativa hacen el uso de los recursos (personas, activos, equipamientos) menos eficiente.

Para crear o mantener una posición sólida en un sistema alimentario, una cooperativa debe ajustar los estatutos según el sector en el que opera. Según explicamos en nuestro informe 'Una cooperativa en un sistema alimentario', una cooperativa sustentable debe determinar su modelo de negocios en un sistema alimentario. Esto se puede hacer

sustentablemente solo si una cooperativa puede competir con sus pares privados. En un ambiente competitivo, una cooperativa debe aplicar las economías industriales y los métodos de negocios requeridos. Si la legislación es demasiado prescriptiva, la cooperativa no puede ajustar los estatutos según el ambiente de negocios en el que actúa.

6.2.2 Gobernanza y relaciones entre los miembros y la cooperativa

La legislación chilena es suficientemente flexible como para ajustar la estructura de gobernanza a las necesidades y características específicas de las cooperativas. Para las pequeñas cooperativas no es obligatorio designar a un gerente profesional, mientras las grandes cooperativas tienen la oportunidad de designar a expertos profesionales en el consejo de administración si quieren crear un consejo de miembros de segundo grado. Esto puede ser relevante si los miembros están ubicados en todas partes en el país.

Para permitir a las cooperativas ajustar los estatutos según las características en los mercados específicos y poder competir con pares privados, es crítico que la ley sea flexible en estos temas. Por esta razón, Rabo Partnerships recomienda los siguientes ajustes específicos:

- Permitir una afiliación abierta o no plenamente abierta;
- Permitir un sistema de votación proporcional;
- Permitir que organizaciones puedan afiliarse.

6.2.3 Aspectos financieros

Las estipulaciones actuales relacionadas a la capitalización y el financiamiento, mediante la emisión de acciones y el pago del valor de las acciones al momento en que los miembros quieren salirse de la cooperativa, tienen la ventaja de evitar problemas de horizonte y de *free riders* o polizones. El problema del horizonte consiste en pagar ganancias como reembolsos de uso en vez de agregar las ganancias a las reservas generales o hacer inversiones que generarían beneficios solo en el futuro.

El problema interno de los polizones puede aparecer de dos formas. Primero, nuevos miembros que generalmente no han aportado mucho capital gozan de los mismos beneficios de los miembros fundadores o de antiguos que han hecho grandes inversiones en la cooperativa en un largo período de tiempo. Segundo, cuando el uso adicional de los nuevos miembros no mejora la competitividad de la cooperativa. Los nuevos miembros obtienen un 'paseo gratuito' en las inversiones y los otros esfuerzos de los miembros existentes, y así reducen los retornos para los miembros existentes.

El efecto de los problemas de horizonte y polizones es que las cooperativas, especialmente aquellas que quieren invertir en capacidad de procesamiento y marketing, tengan dificultades en construir sólidas posiciones de capital. El capital no asignado en las reservas generales (a veces llamado capital en 'manos muertas') es el sistema preferido para estas cooperativas. El capital no asignado no debe ser reembolsado a los miembros y se queda en la cooperativa mientras exista.

En el currículum se explican ejemplos de estructuras de capitalización en mayor detalle. Respecto de la legislación cooperativa, es importante que la ley sea flexible para permitir varias opciones para construir capital de patrimonio determinadas por los estatutos.

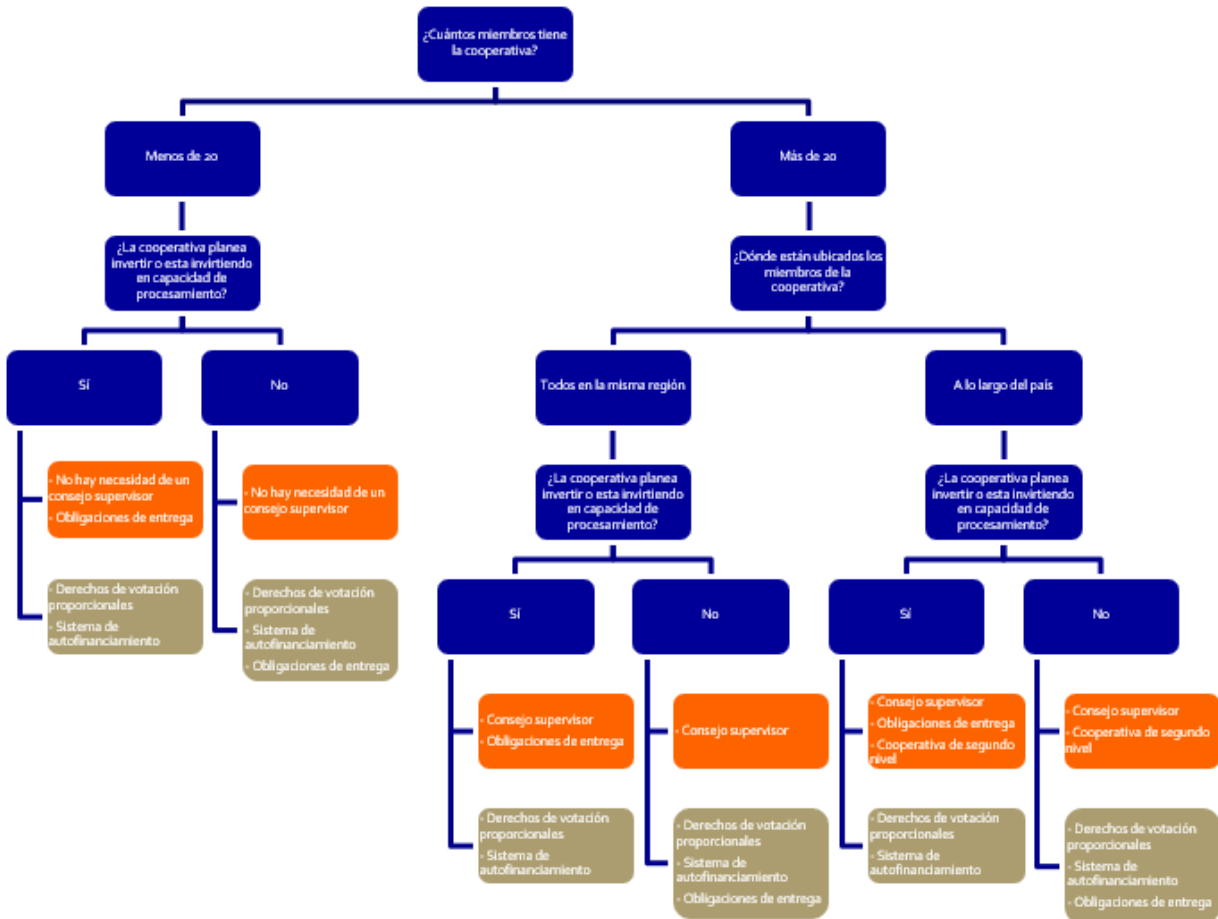
Rabo Partnerships recomienda permitir más estructuras de capitalización, como el capital no asignado.

6.3 Recomendaciones respecto del Establecimiento de Cooperativas

Rabo Partnerships ha obtenido un entendimiento del estado actual de las cooperativas en Chile y el ambiente facilitador reportado en nuestro informe 'Cooperativas Modernas en Chile'. Uno de los mensajes clave era que establecer una cooperativa es engorroso debido a la falta de conocimiento de los asesores y consultores involucrados respecto de la legislación cooperativa.

El nuevo currículum que estamos diseñando abordará esta brecha de conocimiento. Respecto de la distancia física recomendamos usar oficinas gubernamentales locales, que pueden servir como un primer punto de contacto para adquirir conocimiento y hacer preguntas.

En adición, recomendamos simplificar el diseño de los estatutos al crear un ‘árbol de decisiones’ que puede servir para guiar a los iniciadores por el proceso de redactar los primeros estatutos. A continuación, un ejemplo de un árbol de decisiones:



Leyenda:



7 Bibliografía

Bijman, J., Hanisch, M., y van der Sangen, G. (2014). Shifting control? The changes of internal governance in agricultural cooperatives in the EU. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 641-661.

Bijman, J., (2020). *Cooperative Principles: an explanation and annotation*.

Chaddad, F.R., y Cook, M.L. (2004). Understanding new cooperative models: An ownership-control rights typology. *Review of Agricultural Economics*, 26(3), 348-360.

Cracogna, D., Fici, A., y Henry, H. (2013). *International Handbook of Cooperative Law*. Heidelberg: Springer.

Departamento de Cooperativas. (2013). *Manual de constitución estructura básica y funcionamiento de cooperativas, version 2*. Ministerio de Economía y Turismo, Gobierno de Chile.

European Union. (n.d.). *Legal Framework Analysis. National Report New Zealand*.

Garnevskaja, E., Callagher, L., Apparao, M., Shadbolt, N., Siedlok, F. (2017). *The New Zealand Cooperative Economy*, Massey University Palmerston North, New Zealand.

Grashuis, J., y Cook, M. (2018). An Examination of New Generation Cooperatives in The Upper Midwest: Successes, Failures, and Limitations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(4), 623-644.

Groeneveld, H. (2012). *Cooperatives and Rural Financial Development, great opportunities and surmountable difficulties*.

ILO (2018). *Guidelines concerning statistics of cooperatives*. Paper presented at the 20th International Conference on Labour Statistics, Geneva.

Liang, Q., y Hendrikse, G. (2013). Core and Common Members in the Genesis of Farmer Cooperatives in China. *Managerial and Decision Economics*, 34(3-5), 244-257.

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

Ministerio de Economía. (2017). *Fija texto refundido concordado y sistematizado de la ley general de cooperativas*.

Pritchard, B., Burch, D., y Lawrence, G. (2007). Neither 'family' nor 'corporate' farming: Australian tomato growers as farm family entrepreneurs. *Journal of Rural Studies*, 23(1), 75-87.

Sangen, Ger van der (2012). *Support for Farmers' Cooperatives; EU synthesis and comparative analysis report - Legal Aspects*. Wageningen: Wageningen UR.

Van Bekkum, O.F., y Bijman, J. (2007). *Innovations in Cooperative Ownership: Converted and Hybrid Listed Cooperatives*. In S. Rajagopalan (Ed.), *Cooperatives in 21st Century. The Road Ahead* (pp. 34-56). Hyderabad, India: Ifcai University Press.