

Informe Final
Proyecto

Asesoría en Desarrollo de Modelos de Gestión Innovativa para las Cooperativas Campesinas



Orlando Minieri

Santiago, Diciembre 2006



Registro de Propiedad Intelectual
Inscripción N°:
Campocoop
Fundación Para la Innovación Agraria
ISBN:

La presente publicación entrega resultados obtenidos en el marco del *Proyecto Asesoría en Desarrollo de Modelos de Gestión Innovativa para las Cooperativas Campesinas*, desarrollado los años 2005-2006, con el apoyo de la Fundación para la Innovación Agraria (FIA).

INDICE

INTRODUCCIÓN.	1 a 3
Capítulo I: ADMINISTRACIÓN.	4 a 8
1.1. Estructura organizacional de las cooperativas.	
1.2 Perfil del administrador.	
Capítulo II: INFRAESTRUCTURA.	9 a 12
2.1. Propiedad de la tierra.	
2.2. Existencia de Centros de Acopio.	
2.3. Sedes de la Cooperativa.	
2.4. Infraestructura computacional y de conectividad.	
Capitulo III: PRODUCCIÓN.	13 a 20
3.1. Principales productos.	
3.1.1. Producción por regiones.	
3.1.2. Producción por hectáreas plantadas.	
3.2 Decisiones de producción.	
3.3. Limitantes de la producción.	
3.4 Implementación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).	
3.5. Investigación y Desarrollo (I + D).	
3.5.1. Innovación productiva.	
3.6. Proceso de creación de valor agregado/comercialización.	

4.1. Canales de Comercialización.

4.2. Disminución de costos en procesos.

4.3. Poder de negociación.

4.4. Exportación de Productos.

4.5. Expectativas exportadoras.

4.6. Tipificación.

4.7. Instancias de apoyo.

4.7.1 Instituciones.

4.7.2. Requerimientos de inversión.

4.8. Información financiero/contable.

4.8.1 Nivel de endeudamiento.

4.8.2 *Expertise* al interior de las cooperativas.

4.8.3. Fuentes de financiamiento.

**4.9. Servicios de contabilidad:
expertise al interior de las cooperativas.**

5.1. Modelo europeo de cooperativismo.

5.1.1. Análisis del fenómeno las cooperativas en Europa.

5.1.2. Importancia de las cooperativas en los sectores económicos.

5.2. Modelo norteamericano de cooperativismo.

5.2.1. Nueva generación en las cooperativas agrícolas.

5.2.2. Estructura organizacional.

7.2. Modelo de Alianzas entre Cooperativas vía Gestión Productiva Centralizada.

7.2.1. Algunos aspectos técnicos sobre el encadenamiento productivo.

7.2.2. Descripción del modelo.

7.2.3. Unidad de Gestión.

7.2.4. Servicios Asociados a la Unidad de Gestión.

7.3. Modelo de Alianzas vía Gestión Comercial Centralizada.

7.3.1. Descripción del modelo.

7.3.2. Supuestos básicos.

7.3.3. Características del modelo.

7.3.4. Unidad de Negocios.

Anexos.

Anexo N° 1: Cuestionario Cooperativas campesinas.

80 a 84

PRESENTACIÓN.

En representación de la Confederación Nacional de Federaciones de Cooperativas Campesinas (Campocoop), que me honro en presidir, agradezco a la Fundación para la Innovación Agraria, (FIA) y su *Programa de Gestión de Cooperativas Campesinas*, la oportunidad que nos ha brindado para volcar en este documento algunas propuestas e inquietudes en torno al tema de la gestión cooperativa, que hoy juega un papel central en el desarrollo de nuestras capacidades para enfrentar los desafíos de los pequeños y medianos productores asociados a las organizaciones que representamos

Nuestros principales retos hoy, desde el aparato legislativo, son fruto de la nueva Ley General de Cooperativas y de la necesidad de superar políticas paternalistas del Estado. El modelo económico, por su parte, a través de la apertura comercial de Chile por la vía de los Tratados de Libre Comercio (TLC) con buena parte de los países con mercados altamente desarrollados, nos enfrenta a las exigencias competitivas y de producción que ellos establecen.

Tal vez el más complejo de los desafíos actuales para nuestro sector, sea incorporarnos al revolucionario desarrollo científico y tecnológico alcanzado por la actividad silvo agropecuaria. Y con él los instrumentos y protocolos que deben satisfacer los productores agrícolas para ser competitivos y responder así las crecientes exigencias de los consumidores.

El conjunto de temas aquí expuestos sucintamente, establecen nuevos escenarios que exigen de los agricultores campesinos y sus organizaciones de ayuda mutua el máximo esfuerzo de profesionalización en su gestión productiva, comerciales y de desarrollo comunitario.

En este contexto, el estudio de Orlando Minieri quiere ser un aporte a la discusión de los procesos que implica profesionalizar nuestra actividad en los ámbitos de dirección y gerencia de las cooperativas, en todas sus formas de organización. Estas páginas recogen parte de nuestra experiencia e inquietudes, para ofrecerlas a la lectura crítica de los interesados.

Francisco Onofre León Tobar
Presidente
CAMPOCOOP Ltda.

Santiago, diciembre de 2006.

INTRODUCCIÓN.

Los permanentes cambios en la agricultura mundial llevan necesariamente a una reconversión estructural del sector agropecuario, de manera que refleje con mayor claridad los vínculos cada vez más estrechos entre la agricultura, como sector que genera productos primarios, y el eslabón industrial que procesa y agrega valor a dichos productos.

La configuración de un marco estructural en un sector en que intervienen diferentes áreas productivas y de servicios, tales como producción agrícola campesina, empresas agroindustriales, exportadores, supermercados y empresas de servicios, entre otros; constituye una realidad que condiciona el comportamiento sectorial y necesariamente debería formar parte de las políticas organizacionales de las cooperativas campesinas del país. Lamentablemente la actual situación, desde un punto de vista empresarial, dista mucho del nivel de integración requerido.

La situación estratégica de la gran mayoría de las cooperativas campesinas sobre las cuales se realizó este estudio dista bastante de ser óptima. Las bases conceptuales sobre las que opera la actual estructura administrativa de las cooperativas campesinas, son insuficientes para permitir su adecuado desarrollo. En un mercado globalizado y altamente competitivo, como es hoy el sector agroindustrial, en algunos casos estas organizaciones no alcanzan ni siquiera el nivel de la subsistencia.

A la luz de las conclusiones de la encuesta que da origen a este documento, antes de plantear cualquier esbozo de modelo de gestión organizacional se estimó necesario definir un conjunto de *Fundamentos Organizacionales*, que cada cooperativa campesina debería adoptar como propio y sin alguno de los cuales les será muy difícil desarrollar cualquier iniciativa empresarial.

A partir de la definición de estos *Fundamentos Organizacionales* establecemos bases conceptuales, de las que derivan lineamientos básicos para enfrentar el desarrollo organizacional de las agrupaciones productivas aquí estudiadas. Identificamos así tres propuestas específicas de desarrollo corporativo: la primera orientada directamente al interior de la organización, planteando algunas modificaciones funcionales a la actual estructura administrativa de las cooperativas analizadas. La segunda y tercera, focalizadas a cómo enfrentar sus desafíos comerciales y productivos, en función del concepto de *encadenamiento productivo* entre ellas. En síntesis, se analizan aquí dos modelos de gestión organizacional, sustentados conceptualmente en la *agrupación entre cooperativas* como una alternativa factible -y probablemente necesaria- de implementar, dado el contexto global en el cual se desempeña el cooperativismo agrario actualmente.

Este documento se inicia con el análisis de los datos obtenidos de la encuesta realizada durante la primera etapa del presente proyecto. Posteriormente expone los modelos cooperativos que sirven como referencia teórica y comparativa al actualmente utilizado por las cooperativas campesinas del país para, finalmente, describir los modelos de gestión propuestos, dando a

conocer en forma resumida las características estructurales del subsector objeto del presente estudio y sus principales propiedades organizacionales. Dichas características se establecen como bases conceptuales, para el desarrollo de los planteamientos teóricos.

En función de los antecedentes recopilados y la información obtenida a través de distintas fuentes de datos, se establece un conjunto de propuestas de modelos de gestión organizacional que se espera, contribuyan al desarrollo del cooperativismo agrario en el mediano y largo plazo.

- *Análisis de información entregada en cuestionarios. (1)*

A continuación, analizaremos la encuesta realizada a 27 cooperativas campesinas ubicadas entre la IV y X regiones.

El estudio se estructuró de acuerdo a siete variables, consideradas relevantes a la hora de determinar la actual estructura organizacional de las cooperativas campesinas y su situación económico-financiera. Estas son:

1. Administración.
2. Infraestructura.
3. Producción.
4. Investigación & Desarrollo.
5. Comercialización.
6. Instancias de Apoyo.
7. Información Financiero - Contable.

El análisis se estableció sobre la base de un cuestionario, cuyo formato adjuntamos en el Anexo Antecedentes N° 1.

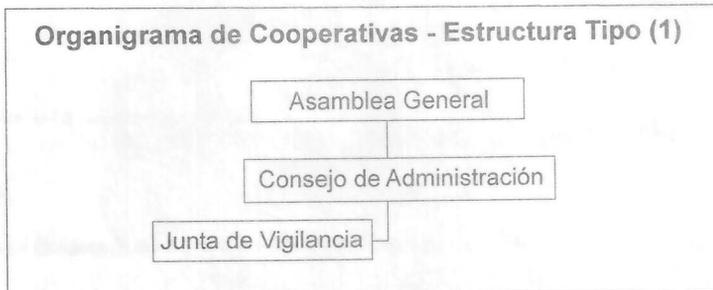
1) Ver, Anexo Antecedentes N° 1

I. ADMINISTRACIÓN.

1.1. Estructura organizacional de las cooperativas.

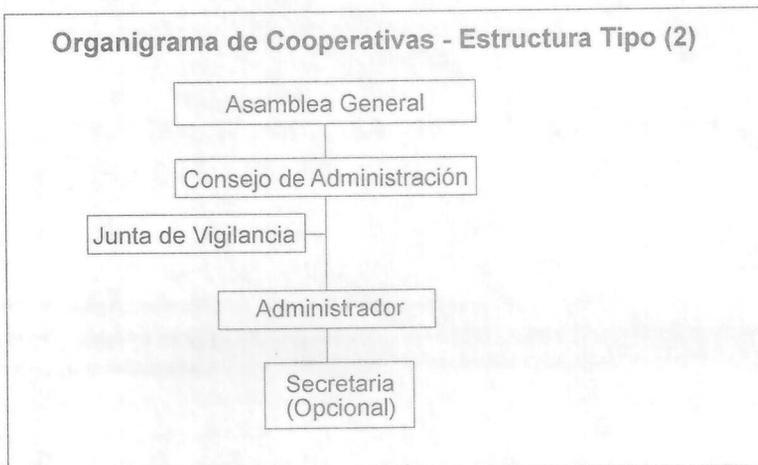
En las cooperativas estudiadas se identificaron seis estructuras organizacionales, que graficamos a continuación:

Estructura Tipo 1:



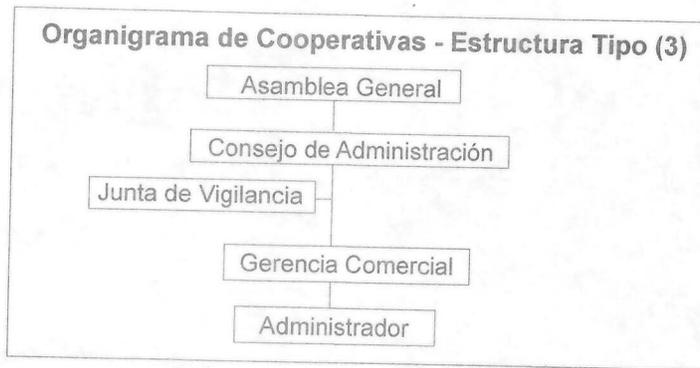
1. Pistacho Catahueche.
2. Quebrada de Talca.
3. Coligual.

Estructura Tipo 2:



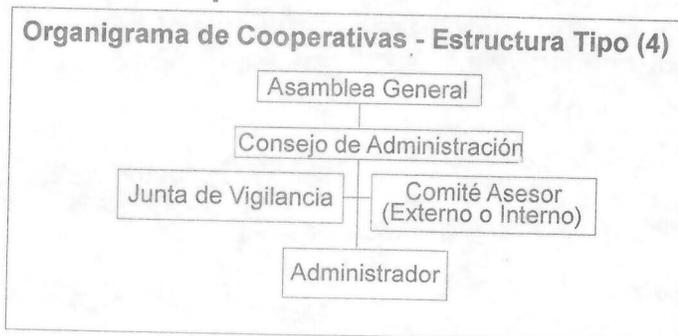
1. Cocallay.
2. San Dionisio.
3. Tres Aguas.
4. Melimapu.
5. Río Bueno.
6. Huincullicán.
7. Canela Alta.
8. Flores del Viento.
9. San Francisco de Lo Calvo.

Estructura Tipo 3:



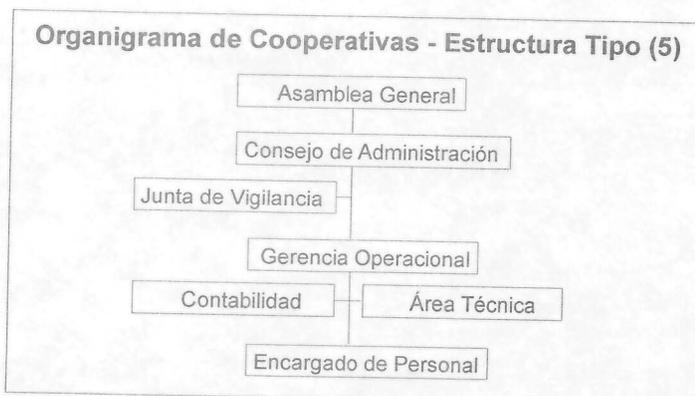
1. El Esfuerzo.
2. Tulahuen.

Estructura Tipo 4:



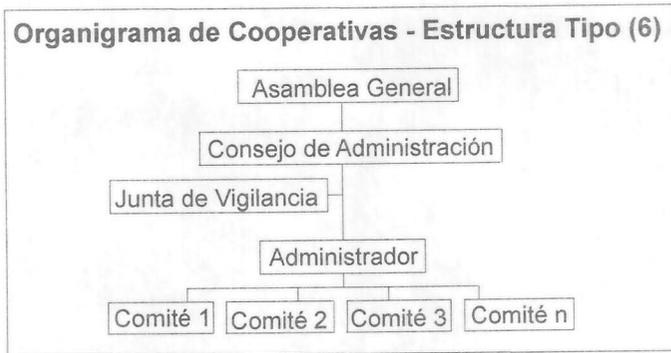
1. Las Nieves de Paredones.
2. El Corazón.
3. Lollinco.
4. Ñancuán.
5. Purranque.

Estructura Tipo 5:



1. Apicoop.

Estructura Tipo (6):



1. La Viñita.
2. Valle Convento Viejo.
3. Agroverde.

Existen además cooperativas que, debido a distintas problemáticas, no tienen estructura organizacional, situación identificada en:

1. Las Siberianas.
2. San Rafael.
3. Monte Verde.
4. Agrofior, cuya situación puede calificarse como *No Vigente*.

• *Análisis de la estructura organizacional:*

De la información obtenida se concluye que existe un conjunto importante de características propias de la estructura organizacional cooperativa, que es necesario destacar:

- El nivel de complejidad de la estructura organizacional de cada cooperativa está directamente relacionado con la cantidad de productos desarrollados y/o el nivel de producción, en el caso de las organizaciones monoproductoras.
- En la gran mayoría de los casos, las decisiones organizacionales de nivel macro (tales como las normativas generales de funcionamiento o el tipo de productos a desarrollar durante la temporada) las toma la *Asamblea General de Socios*.
- En cambio, las decisiones operativas (de corto plazo) las toma el *Consejo de Administración* el cual, a su vez, en la gran mayoría de los casos delega su ejecución en el administrador.

La eficiencia de la *Junta de Vigilancia* como responsable del control interno, está en directa relación con el nivel de conocimiento que posean sus integrantes de los temas funcionales que les atañen. En la mayoría de las cooperativas analizadas, se comprobó que el nivel de conocimiento de los

integrantes de las *Juntas de Vigilancia* era escaso, al igual que la eficiencia de su función fiscalizadora.

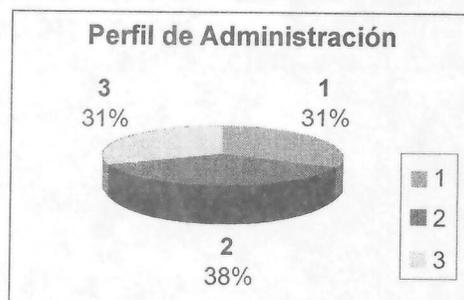
- La función de asesoría, tanto externa como interna (esto es, entregada por algún socio); es una labor que está presente en parte importante del conjunto de cooperativas analizadas. Se detectó que gran parte de las asesorías exitosas correspondían al ámbito técnico, tanto operativo como administrativo. Por el contrario, en aquellos casos de asesores externos cuya gestión se focalizaba en las áreas comercial y gerencial, generalmente presentaban algún tipo de problema durante el ejercicio de sus funciones. Es importante destacar la experiencia de los gerentes (contratados por Indap) para desarrollar el negocio de ciertas cooperativas: en los dos casos detectados la gestión generó el quiebre de las cooperativas, con las consecuencias sociales y económicas que ello implicó para sus integrantes.

1.2. Perfil del administrador.

La siguiente tabla muestra el perfil de administración de las cooperativas:

N° de Cooperativas	IV Región	V Región	VI Región	VII Región	VIII Región	IX Región	X Región
Sin Administración	1	2	1	1	1	1	1
Socio y s/Capacitación Técnica	4	2	1		1	1	1
Profesional/Técnico			2	2		1	3

Totales	
1. Sin Administración :	8
2. Socio y s/Capacitación Técnica :	10
3. Profesional (Técnico) :	8



• Análisis del perfil del administrador:

Exceptuando un caso, constatamos una relación entre las *cooperativas sin administración*, y las que están en proceso de reestructuración o en vías de extinción.

También, exceptuando algunos casos, comprobamos relación directa entre *cooperativas con administración profesional/técnica* y aquellas con mayor desarrollo productivo, fruto tanto de una mejor gestión comercial y financiera como de un mejor uso de la tecnología y la mano de obra. La inmensa mayoría de las que cuentan con administración profesional/técnica, utilizan recursos externos para esa función.

Se puede concluir que uno de los factores relevantes para lograr un mayor desarrollo productivo, es el nivel profesional del administrador. Una cooperativa *debe* disponer de una administración con perfil técnico/profesional; conocimientos necesarios para manejar adecuadamente los recursos productivos internos así como la administración financiero/contable y capacidad de adaptación a las necesidades del mercado.

I. INFRAESTRUCTURA.

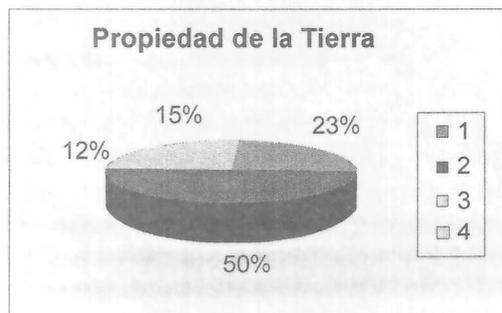
2.1. Propiedad de la tierra.

N° de Cooperativas	IV Región	V Región	VI Región	VII Región	VIII Región	IX Región	X Región
1. Arrendada por los Socios	1	1	2			2	
2. Propiedad de los Socios	3	3	1	2	2		2
3. Propiedad de la Cooperativa	1						2
4. Propiedad Mixta			1	1		1	1

Totales	
1. Arrendada por los Socios	6
2. Propiedad de los Socios	13
3. Propiedad de la Cooperativa	3
4. Propiedad Mixta	4

• Análisis de la propiedad de la tierra:

En casi el 50% de las cooperativas estudiadas, sus socios son propietarios de la tierra que trabajan, mientras un 16% es parcialmente propietario de ella. En más de un 60% de las cooperativas analizadas los socios son propietarios de la tierra que trabajan o participan de su propiedad. Esta es una variable relevante a considerar en el momento de definir un *modelo de gestión*, especialmente en lo que dice relación con el nivel de independencia de los socios al momento de tomar decisiones sobre qué y cuánto producir.



Los casos de terrenos cuya propiedad es de las cooperativas, son esporádicos. Más aún si se considera que dos de ellas -Coligual y Ñancuan- son cooperativas lecheras, esto es, corresponden a un sector agroindustrial de características estructurales que difieren con el resto de los sub-sectores analizados.

Por último, es necesario destacar la relación entre los arrendatarios del terreno productivo y la escasa capacidad productiva de las cooperativas en que participan. Es notoria la escasez de recursos y las limitaciones financieras y productivas de quienes trabajan bajo esta modalidad.

2.2. Existencia de centros de acopio.

N° de Cooperativas	IV Región	V Región	VI Región	VII Región	VIII Región	IX Región	X Región
1. Sin Centro de Acopio	2	2	1		2	1	
2. Con Centro de Acopio	3	2	3	3		2	5

Totales	
1. Con Centro de Acopio	18
2. Sin Centro de Acopio	8



• Análisis de los centros de acopio:

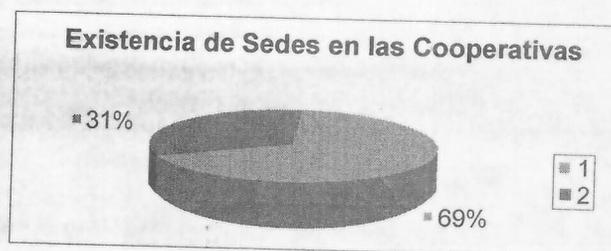
La incidencia de la infraestructura de acopio en la productividad de las cooperativas es bastante alta. La capacidad de bodegaje no sólo influye en la tasa de productividad sino también en la capacidad de distribución y, en alguna medida, en el poder de negociación con los clientes.

Es destacable la relación entre las cooperativas con escasa capacidad productiva y el hecho de que éstas no dispongan de centros de acopio.

2.3. Sedes de las cooperativas.

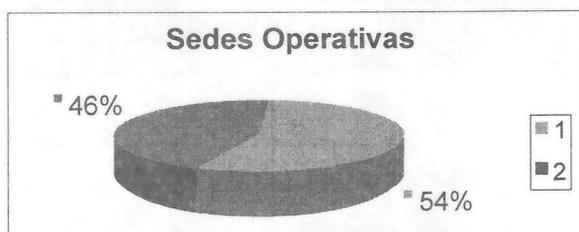
N° de Cooperativas	IV Región	V Región	VI Región	VII Región	VIII Región	IX Región	X Región
1. Sin Sede	1	1	1		1	2	2
2. Con Sede	4	3	3	3	1	1	3

Totales	
1. Cooperativas Con Sede	18
2. Cooperativas Sin Sede	8



Adicionalmente, las 18 cooperativas que disponen de sedes.

Totales	
1. Cooperativas con Sedes "en Operación" :	14
2. Cooperativas sin Sedes "Operativas" :	12



• *Análisis de la existencia de sedes en las cooperativas:*

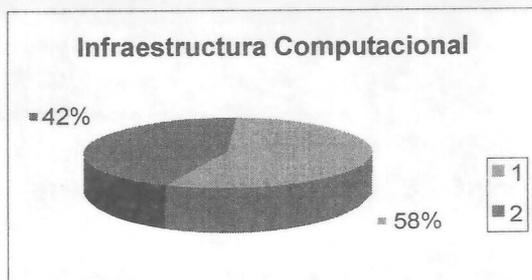
La existencia de sedes en las cooperativas, tiene relación directa con su capacidad de gestión. No disponer de una sede dificulta a la organización, por ejemplo, la comunicación con su entorno (particularmente clientes y proveedores) afectando su resultado operacional.

El hecho de que aproximadamente un 30% del total de cooperativas encuestadas no tenga sede explica, en gran medida, por qué parte importante de estas organizaciones tienen grandes dificultades para realizar una eficiente gestión operativa, comercial y administrativa. Si a lo anterior sumamos el hecho que entre las cooperativas que tienen sede, cuatro no se encuentran en operación por diversos motivos, se concluye que sólo el 54% de las organizaciones encuestadas disponen de un local en el cual desarrollar las actividades administrativas, operacionales y comerciales necesarias para su normal funcionamiento.

2.4. Infraestructura computacional y de conectividad.

N° de Cooperativas	IV Región	V Región	VI Región	VII Región	VIII Región	IX Región	X Región
1. Con Computador	2		3	3		3	4
2. Sin Computador	3	4	1		2		1

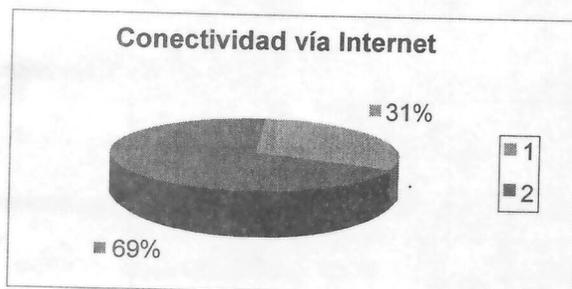
Totales	
1. Cooperativas con Computador :	15
2. Cooperativas sin Computador :	11



N° de Cooperativas	IV Región	V Región	VI Región	VII Región	VIII Región	IX Región	X Región
1. Con Internet			3	1		1	3
2. Sin Internet	5	4	1	2	2	2	2

N° de Cooperativas	IV Región	V Región	VI Región	VII Región	VIII Región	IX Región	X Región
1. Con Internet			3	1		1	3
2. Sin Internet	5	4	1	2	2	2	2

Totales	
1. Cooperativas con Internet :	8
2. Cooperativas sin Internet :	18



- *Análisis de la infraestructura computacional y de conectividad:*

El uso de la computación como medio de administración de la información y el acceso a Internet, como medio de conectividad hacia el entorno de negocios, son actualmente imprescindibles para el normal desarrollo operacional de cualquier organización comercial, independiente del sector productivo donde ésta se desempeña.

La situación estructural de las cooperativas en estudio es, por decir lo menos, preocupante: el 42% de ellas ni siquiera tienen un computador, sin evaluar en esta cifra al porcentaje que utiliza adecuadamente la infraestructura computacional de que dispone. Más preocupante aún es el hecho de que apenas un 31% tengan acceso a Internet.

Esta información debe ser analizada con profundidad por los diferentes estamentos del sector, pues aporta importantes elementos cualitativos para entender la actual deficiencia operacional de la mayoría de las cooperativas estudiadas.

III. Producción.

3.1. Principales productos.

3.1.1. Producción por regiones.

Region	N° de Cooperativas	Producto	Superficie de Producción Hectáreas (Ha)
IV	5	Uv	221
		Pistach	43
		Tomat	1,6
		Higo	0,5
		Huesillo	0,5
V	4	Uva	20
		Ajo	5
		Claveles	1,7
VI	4	Maíz	120
		Quinoa	40
		Tabaco	40
		Ajo	28
		Cebolla	25
		Porotos	10
		Claveles	6
VII	3	Trigo	580
		Papas	120
		Porotos	100
VIII	2	Miel	25
IX	3	Papas	170
		Lupino	40
		Trigo	40
X	5	Leche	S/Info.
		Miel	40
		Papas	38
		Hortalizas	5
		Trigo	2,5
		Avena	1

3.1.2. Producción por hectáreas plantadas.

Producto	Superficie de Producción Hectáreas (Ha)
Trigo	622,5
Papas	328
Uva	241
Maíz	120
Porotos	110
Miel (*)	65
Pistacho	43
Quinoa	40
Lupino	40
Tabaco	40
Ajo	33
Cebolla	25
Claveles	7,7
Hortalizas	5
Tomate	1,6
Avena	1
Higos	0,5
Huesillos	0,5

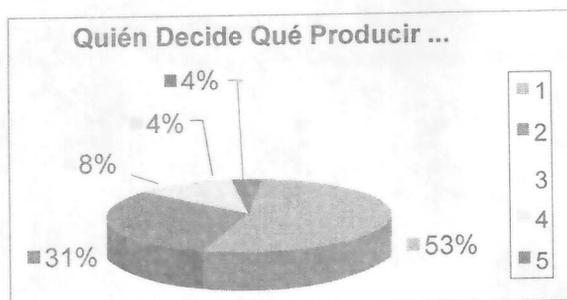
(*) En el caso de la miel, corresponde al número de hectáreas ocupadas para su producción.

3.2. Decisiones de producción.

El elemento importante en este punto, es conocer la estructura de toma de decisiones relacionadas con la producción al interior de las cooperativas.

Quién decide "qué" producir ...	N° de Cooperativas						
	IV Región	V Región	VI Región	VII Región	VIII Región	IX Región	X Región
1. Asamblea General	3	4	2		2	1	2
2. Consejo de Administración	1		2	1		1	3
3. Consenso				1		1	
4. Cada Socio				1			
5. El Cliente	1						

Totales - Decisión de Producción	
1. Asamblea General	14
2. Consejo de Administración	8
3. Consenso	2
4. Cada Socio	1
5. El Cliente	1



• *Análisis:*

La toma de decisiones sobre *qué* producir está definida, en el 61% de los casos ⁽³⁾, por la Asamblea General; instancia resolutoria dentro de las cooperativas, donde se asumen las decisiones de la mayoría de los socios participantes.

Otra opción es que la toma de decisiones recaiga en el Consejo de Administración. El 31% de las cooperativas encuestadas ven ésta como la mejor alternativa.

Es relevante mencionar que la toma de decisiones, independientemente del estamento interno a través del cual se realice, está delimitada por el conocimiento individual y/o colectivo del mercado donde se insertan él o los productos a desarrollar. Mayor información acerca del mercado y mejores herramientas de análisis a la hora de decidir la producción, se traducen en mejores posibilidades de elegir productos de mayor rentabilidad a la hora de comercializarlos.

Por cierto, existen grandes carencias al interior de las cooperativas, básicamente respecto a la cantidad y calidad de información de mercado necesaria para tomar óptimas decisiones de producción. Actualmente, la mayor parte de estas agrupaciones empresariales carece de una fuente de información permanente que les permita lograr dicho objetivo.

3.3. Limitantes de la producción.

Es importante determinar las principales causas que impiden una mayor productividad en las cooperativas agrarias.

El cuadro siguiente, muestra las causas más relevantes y cómo se distribuyen éstas por regiones a lo largo del país.

(3) Includido en esta cifra un 8% que opera por consenso, no por mayoría.

Limitantes Productivas	N° de Cooperativas						
	IV Región	V Región	VI Región	VII Región	VIII Región	IX Región	X Región
1. Falta de Recursos Financieros	2	1		1		1	1
2. Falta de Bienes de Capital		2			1	1	2
3. Reestructuración Organizacional	1						
4. Concentración de Demanda	1						
5. Factores Climáticos - Suelos	1		1				1
6. Incapacidad de Pago de Deuda		1				1	
7. Falta de Experiencia en Rubro			1				
8. Pestes			1				
9. Deudas Morosas de Clientes				1			
10. Envejecimiento de los Socios							1
11. Otros			1	1	1		

Totales - Limitantes Productivas	
1. Falta de Recursos Financieros	6
2. Falta de Bienes de Capital	6
3. Reestructuración Organizacional	1
4. Concentración de Demanda	1
5. Factores Climáticos - Suelos	3
6. Incapacidad de Pago de Deuda	2
7. Falta de Experiencia en Rubro	
8. Pestes	1
9. Deudas Morosas de Clientes	1
10. Envejecimiento de los Socios	1
11. Otros	3



• **Análisis:**

Los factores limitantes de la producción mencionados por las cooperativas analizadas son múltiples. Consideramos relevante analizar los más reiterados:

- *Falta de recursos financieros y de bienes de capital:* ambas mencionadas por el 44% de las cooperativas encuestadas, lo que permite asegurar, que el tema del financiamiento es lo que genera la principal restricción a su desarrollo productivo.

Factores climáticos y suelos: el 12% de los entrevistados identifican

- el factor climático y la calidad de los suelos como elementos de real importancia restrictiva dentro del proceso productivo:

- *Incapacidad de pago de deuda*: mencionado por el 8% de los encuestados, pero para un porcentaje ostensiblemente mayor de cooperativas, no incorporadas en la muestra, es un tema de constante preocupación.

Desde una perspectiva general, el aspecto financiero es la limitante productiva que involucra a la inmensa mayoría de las cooperativas en estudio. No obstante, aspectos tales como el *envejecimiento de los socios* son temas relevantes a la hora de analizar su comportamiento en el mediano y largo plazo.

3.4. Implementación de *Buenas Prácticas Agrícolas* (BPA).

Implementación de "BPA"	N° de Cooperativas						
	IV Región	V Región	VI Región	VII Región	VIII Región	IX Región	X Región
1. Permanente		1	1			1	3
2. Parcial o Temporal	2	1	2	2	2	1	1
3. Ausencia Total	3	2	1	1		1	1

Totales - Implementación de "BPA"	
1. Permanente	6
2. Parcial o Temporal	11
3. Ausencia Total	9



• *Análisis:*

Los consumidores, y la sociedad en general, están modificando sus patrones de consumo y requieren en la actualidad algo más que productos frescos y naturales: exigen, por ejemplo, que los alimentos sean inocuos para la salud, que los procesos productivos sean limpios, seguros y protejan el medio ambiente, entre otros aspectos. Esta situación representa un desafío para los productores, que se ven enfrentados a mercados cada vez más rigurosos y con dificultades de acceso. Quienes quieran competir en el mercado agroalimentario deben modificar su forma de producir y adoptar, como sistema, las normas que rigen las que en adelante llamaremos *Buenas Prácticas Agrícolas*.

Se observa una tendencia al uso intensivo de las *Buenas Prácticas Agrícolas* por parte importante de las cooperativas en estudio: un 23% dice implementarlas permanentemente; un 42% en forma parcial o temporal y un 35% dice no haberlas realizado nunca. Hay que señalar que parte significativa de este último porcentaje, actualmente no desarrolla ningún proceso productivo.

En términos generales, se puede concluir que las cooperativas (considerando sus limitaciones financieras), son bastante proactivas en el ámbito de la producción de bienes de consumo. Se aprecia un alto nivel de especialización y conocimiento en la labor agrícola propiamente tal y también un alto grado de adaptación a las exigencias impuestas por nuevas normas de producción.

Las limitaciones están dadas principalmente en el ámbito financiero. En la mayoría de los casos, si una cooperativa no implementa un nuevo sistema productivo no es porque sus socios no sean capaces de hacerlo, sino porque no cuentan con los recursos financieros para ello.

3.5. Investigación y Desarrollo (I + D).

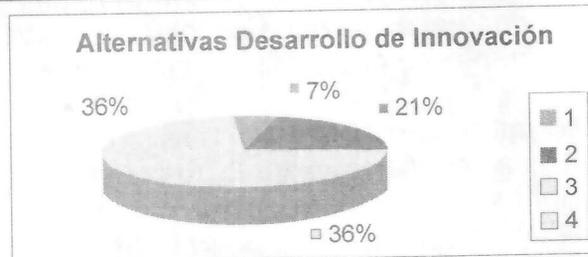
3.5.1. Innovación productiva.

Alternativas de Innovación	N° de Cooperativas						
	IV Región	V Región	VI Región	VII Región	VIII Región	IX Región	X Región
1. Valor Agregado en Productos		1					
2. Desarrollo de Nuevos Productos			2				
3. Mejoramiento de Semillas			1	1		1	
4. Mejoramiento de Sistemas de Cultivo/Crianza			1		1		1
5. Ninguna - Falta Capacitación Interna	2	2		1			3
6. Ninguna - Cliente Define Producto	2						
7. Ninguna - Falta Capital de Trabajo	1	1		1	1		1

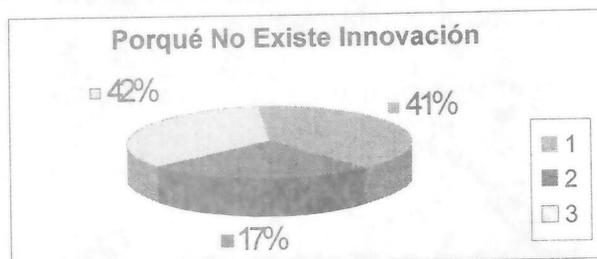
Totales - Existencia de Innovación	
1. Cooperativas Desarrollan Innovación	14
2. Cooperativas No Desarrollan Innovación	12



Cómo Desarrollan Innovación	
1. Generando Valor Agregado en Productos	1
2. Desarrollando Nuevos Productos	3
3. Mejoramiento de Semillas	5
4. Mejoramiento de Sistemas de Cultivo/Crianza	5



Porqué No Desarrollan Innovación	
1. Falta de Capacitación Interna	5
2. Cliente Define el Producto	2
3. Falta Capital de Trabajo	5



• **Análisis:**

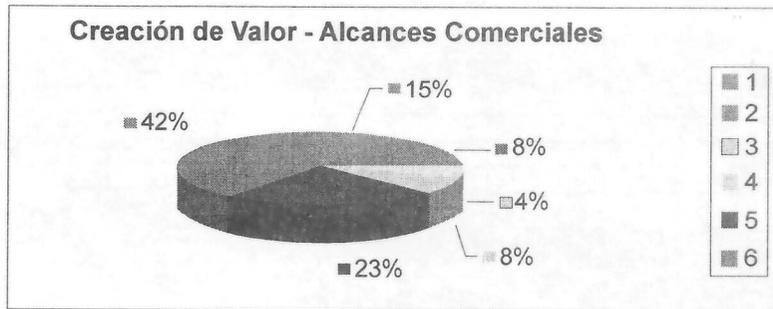
En términos generales, entre las cooperativas que desarrollan innovación productiva (54% del tamaño muestral) existe una alta motivación a desarrollar las modificaciones necesarias para que la producción sea más eficiente, así como para adaptarse a los cambios impuestos por los consumidores.

Por otro lado, un 46% dice no desarrollar ningún tipo de innovación productiva, debido a dos limitaciones principales: la carencia de recursos financieros para capital de trabajo y la falta de capacitación de los socios –también relacionada con el tema financiero.

De todas formas, se aprecia por parte de estas organizaciones productivas una constante preocupación por desarrollar los cambios necesarios en el ámbito productivo, para adaptarse a las permanentes modificaciones de las necesidades de consumo del mercado.

3.6. Proceso de creación de valor agregado/comercialización.

Creación de Valor - Alcances Comerciales	N° de Cooperativas						
	IV Región	V Región	VI Región	VII Región	VIII Región	IX Región	X Región
1. Desarrollo de Canal de Comercialización	1		2			1	
2. Desarrollo de Nuevos Productos	1						1
3. Desarrollo de Semillas						1	
4. Desarrollo de Sistemas de Cultivo/Crianza	1	2					1
5. Mejoras en Procesos Cadena de Distribución		2	1		1	1	1
6. Ninguna - Razones Varias	2		1	3	1		2



• *Análisis:*

Sobre los procesos de creación de valor en la fase comercializadora, la situación cambia radicalmente. Si bien existen cooperativas que dicen *crear valor* en el ámbito comercial, a través del desarrollo de nuevos canales, tanto comerciales como de distribución, en los hechos, exceptuando el caso de las cooperativas que actualmente exportan, no se aprecian acciones concretas.

Por ejemplo: la mayoría de las agrupaciones entrevistadas no menciona el desarrollo de páginas Web como plataforma para penetrar mercados específicos, ni la adopción de una determinada estrategia competitiva para lograr objetivos en el mediano y/o largo plazo. Tampoco hablan de desarrollar alianzas comerciales por tipo de producto o territorialidad, para establecer economías de escala o unir fuerzas y negociar de mejor forma, obteniendo mejores precios en la venta de productos.

En las cooperativas estudiadas se observa una visión bastante individualista sobre cómo enfrentar el mercado. En el área comercial se encontraron las mayores limitaciones de recursos, existiendo una carencia profesional que resulta preocupante.

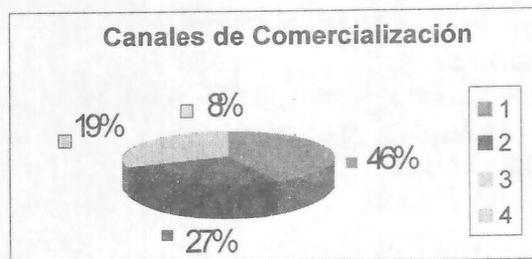
La fortaleza comercial es, actualmente, uno de los tópicos más importantes dentro de la coyuntura competitiva del mercado agroindustrial. La capacidad de generar nuevos negocios o abrir mercados, e incluso la mantención de los que ya se poseen, exige una alta capacidad de gestión comercial que no se detecta en forma generalizada en las instituciones objeto de este estudio, hecho que podría afectar su viabilidad futura como entidades productivas.

IV. COMERCIALIZACIÓN.

4.1. Canales de comercialización directos o intermediarios.

Canales de Comercialización	N° de Cooperativas						
	IV Región	V Región	VI Región	VII Región	VIII Región	IX Región	X Región
1. Directos	3	1	3	1			4
2. Intermediarios	1	2		1	1	1	1
3. Ambos	1	1	1			2	
4. Ninguna				1	1		

Totales - Canales de Comercialización	
1. Directos	12
2. Intermediarios	7
3. Ambos	5
4. Ninguno	2



• Análisis:

El 65% de las cooperativas encuestadas utilizan el *canal directo* de comercialización (incluyendo el 19% que usa ambos canales), lo que indica que la gestión comercial la realiza de forma permanente algún(os) integrante(s) de la organización; normalmente una persona perteneciente a la Junta Directiva o quien ostenta el cargo de administrador.

Aunque es destacable la labor realizada por los gestores comerciales de las cooperativas encuestadas, pues ha permitido a la mayoría desarrollarse como entidades productivas, importa considerar que -en la mayoría de los casos- los ejecutores de la gestión comercial no tienen suficiente preparación técnico-profesional para ampliar los mercados más allá del contexto regional. Esto explica por qué un 27% de ellas utiliza el *canal indirecto* para comercializar sus productos. En casi todos estos casos, los canales indirectos son empresas comercializadoras que exportan dicha producción.

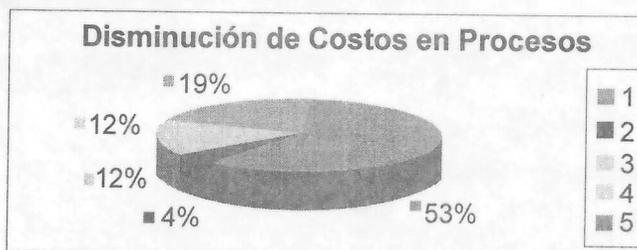
Dicho de otro modo, un importante número de cooperativas desarrolla productos exportables gestionados por terceros, los cuales, por tener mayor capacidad de cobertura comercial, obtienen la mayor parte de los beneficios económicos del proceso.

4.2. Disminución de costos en procesos.

La siguiente tabla muestra el nivel de ocurrencia en el ámbito regional de las diferentes alternativas asociadas con la disminución de costos, producto de la gestión de las cooperativas en alguno de sus procesos:

Menor Costo en Procesos	N° de Cooperativas						
	IV Región	V Región	VI Región	VII Región	VIII Región	IX Región	X Región
1. Compra de Insumos para Producción	3	2	3	1	1	3	1
2. Compra Productos de Consumo Interno	1						
3. Cadena de Distribución del Producto							3
4. Desarrollo Operacional del Producto				1	1		1
5. Ningún Proceso Vigente	1	2	1	1			

Totales - Menor Costo en Procesos	
1. Compra de Insumos para Producción	14
2. Compra Productos de Consumo Interno	1
3. Cadena de Distribución del Producto	3
4. Desarrollo Operacional del Producto	3
5. Ningún Proceso Vigente	5



• **Análisis:**

En coherencia con su historia el 53% de las organizaciones estudiadas focaliza su gestión, desde el punto de vista organizacional, a disminuir costos en la compra de insumos para la producción. Esta práctica continúa plenamente vigente en el quehacer de las cooperativas analizadas y es uno de los ámbitos de gestión considerados entre las grandes fortalezas del sector.

El hecho de que un casi 20% de ellas *no disminuya costos en ningún proceso vigente*, implica que son instituciones con muy poco desarrollo productivo o sin actividad comercial relevante.

La disminución de costos en la *cadena de distribución del producto* se asocia con cooperativas lecheras, las cuales centran su gestión en minimizar los costos de transporte.

Por último, aquellas organizaciones que orientan su gestión de costos en el *desarrollo operacional del producto*, son las que otorgan un gran valor al proceso de desarrollo del producto comercializado. Es, por ejemplo, el caso de la producción de miel.

4.3. Poder de negociación.

Poder de Negociación de Precios	N° de Cooperativas						
	IV Región	V Región	VI Región	VII Región	VIII Región	IX Región	X Región
1. Alto				1			
2. Medio	1		2			2	1
3. Bajo		3	1	1	1	1	2
4. Nulo	4	1	1	1	1		2

Totales - Poder de Negociación de Precios	
1. Alto	1
2. Medio	6
3. Bajo	9
4. Nulo	10



• *Análisis:*

Claro indicio de la *escasa* capacidad de negociación de las cooperativas, es el hecho de que *un 73% del total de las entidades analizadas tiene bajo o nulo poder de negociación de los precios de venta de sus productos*. Su capacidad de negociación es claramente mayor en relación a la compra de insumos.

Dos motivos explican, desde nuestra perspectiva, la escasa capacidad de negociación aludida:

- *Producción de materias primas:* todos los productos elaborados por las cooperativas analizadas son materias primas agrícolas, lo cual implica un precio de venta establecido por el mercado, en función de variables que afectan permanentemente la oferta y demanda de dichos productos en el ámbito global. Por lo anterior, un porcentaje importante de las organizaciones estudiadas, negocia el precio de sus productos en función del *valor* que éstos tienen al momento de la *transacción* con su contraparte comercial.

Por otro lado, existen cooperativas que *negocian* el precio de sus materias primas antes del inicio de la producción. En ese caso, como en el anterior, su poder de negociación es escaso -o nulo- porque el comprador único, en la totalidad de los casos define no sólo el precio, sino muchas veces el tipo de productos a desarrollar y la cantidad asociada, dejando a la cooperativa sólo la labor de producir, bajo los estándares establecidos por dicho comprador.

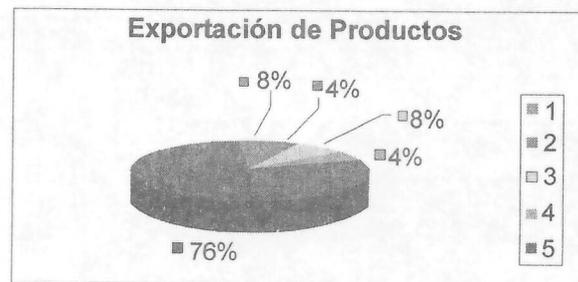
Capacidad de producción: si bien el precio de las materias primas se establece externamente al nivel de mercado, siempre existe un rango de precios sobre el cual desarrollar la negociación entre las contrapartes comerciales. Dicho rango depende de dos factores: calidad y -principalmente- cantidad de producción. Es en este factor donde las cooperativas tienen claras desventajas competitivas.

En la mayoría de los casos, la capacidad de producción individual de las organizaciones analizadas es insuficiente para influir significativamente en el precio a negociar, incluso en el caso de las cooperativas que actualmente exportan su producción.

4.4. Exportación de productos.

Exportación de Productos	N° de Cooperativas						
	IV Región	V Región	VI Región	VII Región	VIII Región	IX Región	X Región
1. Exporta Periódicamente			1				1
2. Exporta Esporádicamente			1				
3. Exporta Indirectamente		1				1	
4. Exportó en Alguna Ocasión			1				
5. Nunca Ha Exportado	5	3	1	3	2	2	4

Totales - Exportación de Productos	
1. Exporta Periódicamente	2
2. Exporta Esporádicamente	1
3. Exporta Indirectamente	2
4. Exportó en Alguna Ocasión	1
5. Nunca Ha Exportado	20



• Análisis:

Las cifras que surgen como resultado de este estudio son elocuentes: el 76% de las Cooperativas analizadas *nunca* ha exportado, y del 24% restante, sólo el 8% lo hace periódicamente.

Las diferencias en cuanto a la *realidad estructural* entre las cooperativas que exportan y aquellas que no lo hacen son enormes. Las *cooperativas exportadoras* (del Tipo 1, como se verá más adelante) definen sus problemáticas de gestión en función del *valor agregado* de su producción, lo anterior con el fin de obtener un mayor beneficio económico.

Ejemplos concretos de esta afirmación son los siguientes: en el caso de la producción de miel por parte de la Cooperativa Apicoop, su actual desafío es desarrollar miel de ulmo para los mercados de Francia y Alemania y, al mismo tiempo, implementar normas de calidad en su producción y obtener certificación de origen. La Cooperativa Las Nieves, de Paredones, actualmente busca

producir eficientemente quínoa negra -de mayor precio de mercado- y desarrollar una mejor oferta comercial a través de Internet, medio por el cual han establecido la mayor parte de sus ventas en el exterior.

El caso opuesto es el de las *cooperativas que nunca han exportado* (las del Tipo 3, como ya veremos) parte importante de ellas está en etapa de sobrevivencia como organización, con altísimos niveles de endeudamiento y actividad comercial sólo al nivel de socios individuales, fuera de la cooperativa que los agrupa.

Por último, está el caso de las *cooperativas que exportan esporádicamente, indirectamente o nunca han exportado, pero tienen potencial exportador*, si se dan ciertas condiciones sectoriales y financieras. Estas cooperativas (del Tipo 2) constituyen la gran masa de entidades que se estudiaron y son las llamadas a desarrollar conceptualmente su capacidad de gestión, tanto comercial como operacional, dentro del marco teórico inicial de este proyecto.

4.5. Expectativas Exportadoras.

Expectativas Exportadoras	N° de Cooperativas						
	IV Región	V Región	VI Región	VII Región	VIII Región	IX Región	X Región
1. Generar V.A. en Producto Exportado							1
2. Aumentar Volumen Exportador			2				
3. Ciertas Condiciones para Comenzar a Exportar	1	2	1		1	2	2
4. Generar Nuevo Producto Relacionado	4						1
5. Ninguna Expectativa		2	1	3	1	1	1

Totales - Expectativas Exportadoras	
1. Generar V.A. en Producto Exportado	1
2. Aumentar Volumen Exportador	2
3. Ciertas Condiciones para Comenzar a Exportar	9
4. Generar Nuevo Producto Relacionado	5
5. Ninguna Expectativa	9



• Análisis:

La encuesta permite establecer que las *expectativas exportadoras* de las cooperativas, dependen tanto de su actual desarrollo productivo como de sus expectativas de crecimiento en el mediano y largo plazo. En función de lo anterior, pueden dividirse en tres subsectores:

- *Cooperativas Nivel 1*: las que actualmente exportan.

- *Cooperativas Nivel 2*: cuya infraestructura y potencial de desarrollo les permitiría iniciar el proceso de exportación en el mediano plazo.

- *Cooperativas Nivel 3*: con un nivel de desarrollo primario y cuyo objetivo es la subsistencia en el corto plazo.

4.6. Tipificación.

- *Cooperativas Nivel 1*: tienen un nivel de desarrollo organizacional superior al resto. Han incorporado recursos y lo más relevante en su gestión organizacional, es que han sido capaces de desarrollar una línea de productos (o un producto específico, según sea el caso) valorado por consumidores de mercados internacionales. Este hecho tiene implicancias importantes, no sólo en los procesos productivos sino también en la estructura organizacional de estas agrupaciones productivas: las exigencias de la demanda imponen un alto nivel de especialización, que obliga a desarrollar nuevas áreas, o reestructurar las existentes, en función de las nuevas necesidades de sus clientes. Elementos tales como normas de calidad o denominaciones de origen, entre otros, comienzan a tomar relevancia y por ende son los temas definidos como prioritarios en el corto y mediano plazo.

- *Cooperativas Nivel 2*: son aproximadamente al 50% del total de organizaciones encuestadas. Su capacidad organizacional les ha permitido desarrollarse en forma relativamente estable, dentro del mercado regional. Sus mayores dificultades dicen relación con mejorar la infraestructura productiva, ampliar su cartera de clientes, acceder a mejores condiciones financieras para renegociar deudas y obtener créditos para generar capital de trabajo. Dichas problemáticas los mantienen en un cierto *inmovilismo organizacional*, que les impide desarrollarse internamente en los ámbitos económico y social. A pesar de esta situación, es el sector con mayor potencial exportador, siempre y cuando apliquen medidas correctivas en los ámbitos financiero y administrativo, que les permitan desarrollar su capacidad productiva y –paralelamente- implementar nuevos modelos de gestión comercial, aplicables a su realidad estructural.

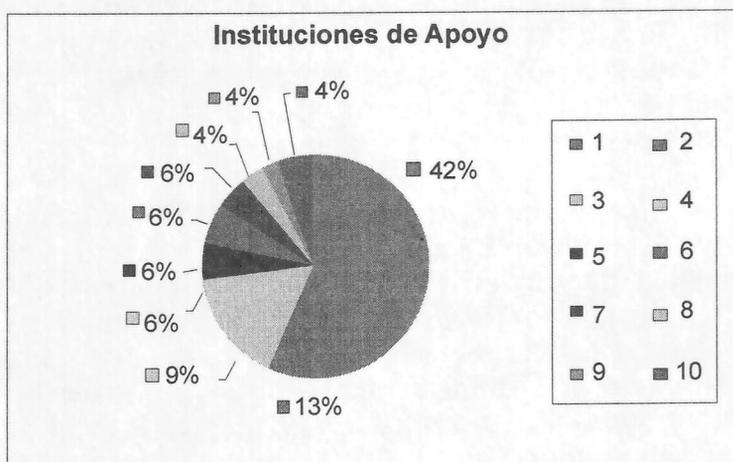
- *Cooperativas Nivel 3*: son el 35% del total encuestado y tienen actualmente un objetivo común: *sobrevivir como organizaciones*, presionadas fundamentalmente por problemas financieros. En este contexto, cualquier modelo de gestión organizacional que se desee implementar, pasa por resolver su situación financiera en algunos casos- también su problemática legal.

Las dificultades de las cooperativas de este nivel son de tal magnitud, que se llega a cuestionar seriamente su vigencia como organizaciones.

4.7. Instancias de apoyo

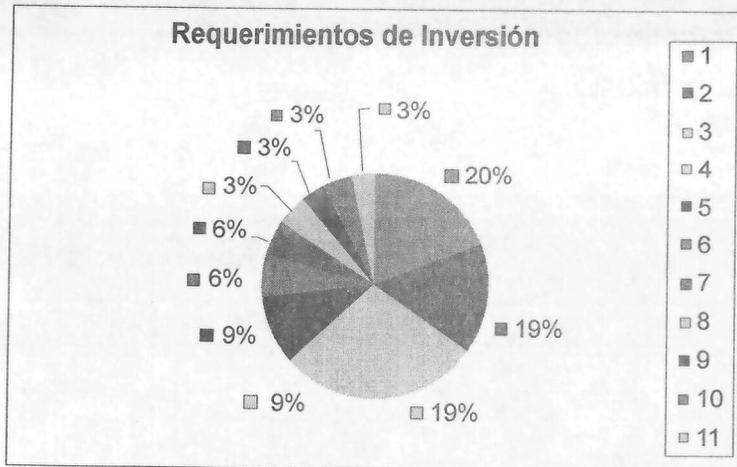
4.7.1. Instituciones.

Instituciones de Apoyo Relacionadas	N° de Veces Mencionadas las Instituciones en Cada Región						
	IV Región	V Región	VI Región	VII Región	VIII Región	IX Región	X Región
INDAP - Recursos Financieros	3	4	4	3	1	3	5
Cliente - Apoyo Crediticio y Capacitación	2						1
Banca - Recursos Financieros			3	1	1	2	1
Campocoop - Capacitación	1						
Municipalidad - Servicios de Apoyo	2						
FIA - Recursos Financieros		1	1				1
FOSIS - Recursos Financieros		2					1
SERCOTEC - Financiero/Capacit.		3					
ProChile - Subsidios Exportación		3	1				1
F.Andes - Recursos Financieros		1					1



4.7.2. Requerimientos de inversión

Requerimientos de Inversión	N° de Veces Mencionados Cada Requerimiento de Inversión						
	IV Región	V Región	VI Región	VII Región	VIII Región	IX Región	X Región
Sistemas de Riego	3						
Diversificar la Producción - Nuevas Plantaciones	1						1
Compra de Materias Primas - Semillas - Plantaciones	2			1			
Pagar Deuda con INDAP	1	1		1		2	1
Construcción de Infraestructura	1	2	1			1	1
Contratación de Mano de Obra			1				
Adquisición de Bienes de Capital			2	1	1	1	1
Capital de Inversión para Aumento de la Oferta			1				
Capital de Inversión Cubrir Costos de Exportación						1	
Arriendo de Tierras para Nuevas Plantaciones							1
Ninguno - Inactividad Operativa de Cooperativa		1			1		



Totales - Instituciones de Apoyo	
1. Pagar Deuda con INDAP	6
2. Construcción de Infraestructura	6
3. Adquisición de Bienes de Capital	6
4. Sistemas de Riego	3
5. Compra de Materias Primas - Semillas - Plantaciones	3
6. Diversificar la Producción - Nuevas Plantaciones	2
7. Ninguno - Inactividad Operativa de Cooperativa	2
8. Contratación de Mano de Obra	1
9. Capital de Inversión para Aumento de la Oferta	1
10. Capital de Inversión Cubrir Costos de Exportación	1
11. Arriendo de Tierras para Nuevas Plantaciones	1

4.8. Información financiero/contable.

4.8.1. Nivel de endeudamiento.

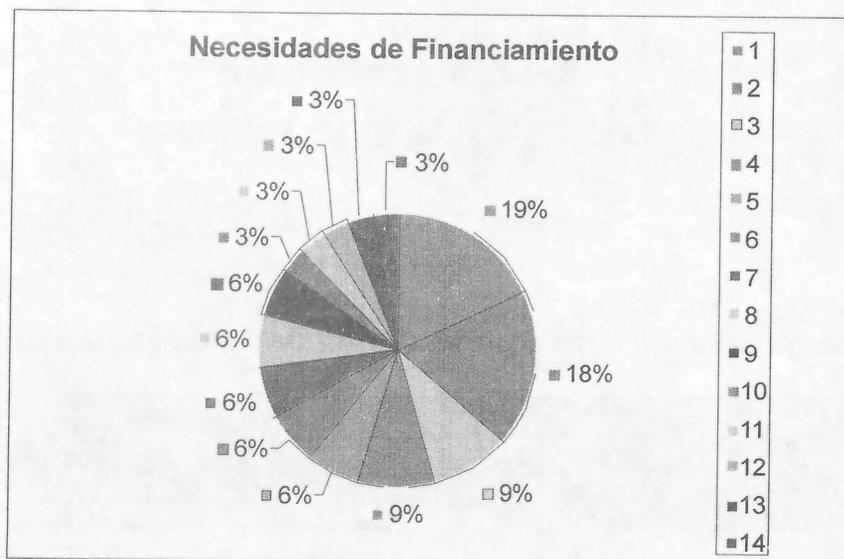
REGIÓN	Nombre Cooperativas	Total Endeudamiento INDAP (\$)	Situación Actual de Deuda	Endeudamiento Otras Instituciones (\$)	Institución	Situación Actual de Deuda Institucional
IV	Canela Alta	No Tiene	Al Día	No		
	Pistacho Catahueche	No Tiene	Al Día	No		
	La Viñita	58 MM	Al Día	No		
	Quebrada de Talca	6,5 MM	Al Día	No		
	Tulahuén	30 MM	Con Morosidad	No		
V	Flores del Viento	No Tiene	Al Día	No		
	Lo Calvo	Sin Información	Con Morosidad	No		
	Mojas Verdes	25 MM	Con Morosidad	No		
VI	Las Nieves	12 MM	Al Día	No		
	Las Siberianas	17,5 MM	Al Día	No		
	Convento Viejo	120 MM	Al Día	No		
VII	El Corazón	No Tiene	Al Día	No		
	Saavedra					
VIII	Tres Aguas	Sin Información	Al Día	No		
	Agroverde	Sin Información	Con Morosidad	No		
IX	Llollinco	7 MM	Al Día	8 MM	Bco. Santander	Al Día
	Melimapu	59 MM	Al Día	No		
	Huincullicán	3 MM	Con Morosidad	No		
X	Apicoop	5 MM	Al Día	5 MM	F. Andes	Al Día
	Coligual	11,6 MM	Al Día	No		
	Nancuan	30 MM	Al Día	No		
	Purranque	Sin Información	Al Día	No		

- Cooperativas con situación financiera *sólida*: se administra correctamente desde el punto de vista financiero.
- Cooperativas con situación financiera *estable*: se propone asesoría externa.
- Cooperativas con situación financiera *conflictiva*: se necesita asesoría externa.
- Cooperativas con situación financiera *desastrosa*: requiere *intervención* por parte de una entidad externa.

4.8.2. Necesidades financieras.

Necesidades de Financiamiento	N° de Veces Mencionadas las Necesidades de Financiamiento						
	IV Región	V Región	VI Región	VII Región	VIII Región	IX Región	X Región
Sistemas de Riego	1						
Diversificar la Producción - Nuevas Plantaciones	2						
Compra de Materias Primas - Semillas - Plantaciones				1			
Pagar Deuda con INDAP		1	1			3	1
Construcción de Infraestructura	2	2				1	1
Pagar Costos Fijos de Producción					1		
Cubrir Costos de Capacitación							
Capital de Inversión para Aumento de la Oferta			2				
Capital de Inversión Cubrir Costos de Exportación							
Arriendo de Tierras para Nuevas Plantaciones	1		1				
Inversión para Adquirir Bienes de Capital						1	2
Desarrollo de Estudios Buscando Innovación							2
Ninguno - Inactividad Operativa de Cooperativa		1		1	1		
Ninguno - No Busca Financiamiento				1			1

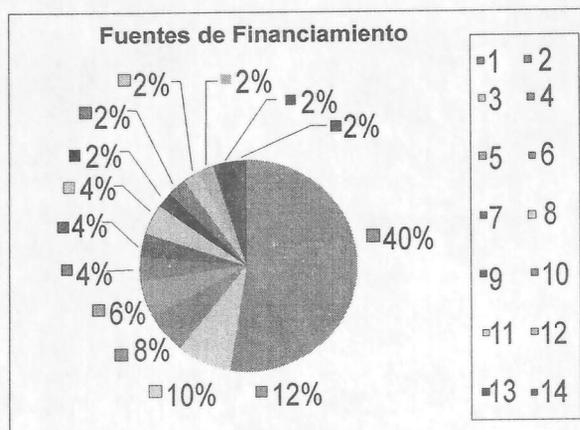
Totales - Necesidades de Financiamiento	
1. Pagar Deuda con INDAP	6
2. Construcción de Infraestructura	6
3. Ninguno - Inactividad Operativa de Cooperativa	3
4. Inversión para Adquirir Bienes de Capital	3
5. Diversificar la Producción - Nuevas Plantaciones	2
6. Capital de Inversión para Aumento de la Oferta	2
7. Arriendo de Tierras para Nuevas Plantaciones	2
8. Ninguno - No Busca Financiamiento	2
9. Desarrollo de Estudios Buscando Innovación	2
10. Cubrir Costos de Capacitación	1
11. Sistemas de Riego	1
12. Compra de Materias Primas - Semillas - Plantaciones	1
13. Pagar Costos Fijos de Producción	1
14. Capital de Inversión Cubrir Costos de Exportación	1



4.8.3. Fuentes de financiamiento.

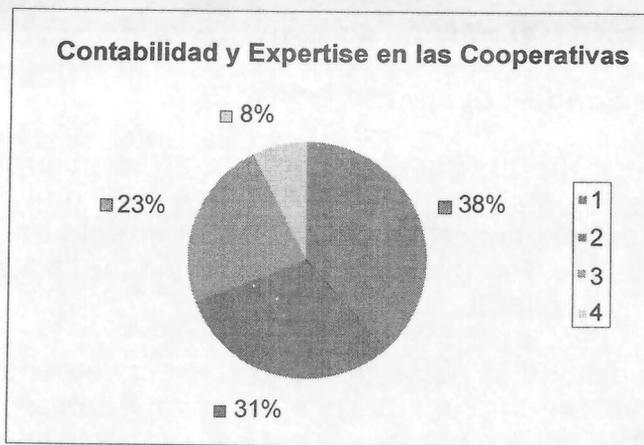
Fuentes de Financiamiento	N° de Veces Mencionadas las Fuentes de Financiamiento						
	IV Región	V Región	VI Región	VII Región	VIII Región	IX Región	X Región
Crediticio - INDAP	3	4	4	2	1	2	5
Crediticio - Cliente	1						
Subsidios - FIA		1	1				1
Subsidios - ProChile			1				1
Crediticio - Banco del Estado			2				2
Crediticio - Banco Santander			1			1	
Crediticio - Banco del Desarrollo			1				
Aporte de los Socios	2			1	1		2
Financiamiento Internacional - ONG's							2
Venta de Otros Productos de la Cooperativa							1
Financiamiento vía Proyectos FOSIS		3			1		1
Concursos Fundación Andes		1					
No se Sabe a Quién Acudir	1						
Ninguna - No Pueden Acceder a Financiamiento Externo				1			

Totales - Fuentes de Financiamiento	
1. Crediticio - INDAP	21
2. Aporte de los Socios	6
3. Financiamiento vía Proyectos FOSIS	5
4. Crediticio - Banco del Estado	4
5. Subsidios - FIA	3
6. Subsidios - ProChile	2
7. Crediticio - Banco Santander	2
8. Financiamiento Internacional - ONG's	2
9. Crediticio - Cliente	1
10. Crediticio - Banco del Desarrollo	1
11. Venta de Otros Productos de la Cooperativa	1
12. Concursos Fundación Andes	1
13. No se Sabe a Quién Acudir	1
14. Ninguna - No Pueden Acceder a Financiamiento Externo	1



4.9. Servicios de contabilidad: pericia al interior de las cooperativas.

Totales - Servicio de Contabilidad	
1. Externa - Sin Ningún Conocimiento de los Socios	10
2. Externa - Con Conocimiento Interno (Básico)	8
3. Sin Servicio Actualmente (Cooperativa Inactiva)	6
4. Interna - Auditado Periódicamente	2



• **Observaciones adicionales:**

- Actualmente existen entre las cooperativas grandes diferencias en los montos pagado por servicios de contabilidad externa: esto costos van desde los \$8.000 hasta los \$100.000 mensuales.

- Cabe destacar un importante problema, asociado a *la calidad de servicio de la contabilidad* contratada por las cooperativas: en más del 50% de los casos, no existen conocimientos de contabilidad cooperativa.

V. MODELOS DE COOPERATIVISMO.

5.1. Modelo europeo de cooperativismo.

Las cooperativas desempeñan un papel importante en la economía de este continente: las 132.000 existentes en la Unión Europea (UE) dan empleo a 2,3 millones de personas. Sus resultados tienen un efecto directo en las vidas de sus 83,5 millones de miembros. Proporcionan bienestar y riqueza a las naciones, fomentan la participación y el espíritu de empresa.

Las cooperativas más tradicionales están presentes en numerosos sectores de la industria, de los que representan una parte sustancial. Además, contribuyen a una organización eficaz de los mercados y son de gran importancia para la economía de la mayor parte de los Estados miembros.

En la actualidad se están creando nuevas formas de cooperativas, especialmente en los sectores social y del bienestar, en los que prestan servicios, proporcionan empleo y facilitan la participación en la vida social, especialmente a los excluidos o necesitados. En numerosos casos, las cooperativas están haciendo posible que, por primera vez, asuman responsabilidades empresariales *empresarios no tradicionales*, es decir, ciudadanos que, sin el marco cooperativo, estarían excluidos del mundo de los negocios.

La estructura cooperativa es adecuada para que las pequeñas y medianas empresas creen asociaciones y redes sostenibles, que les permitan desarrollar servicios comunes y alcanzar el volumen de capital necesario para acceder a los mercados públicos e implantar economías de escala.

Gracias a la estructura cooperativa, pequeñas empresas pueden aumentar su poder de negociación en mercados cada vez más competitivos y concentrados, manteniendo al mismo tiempo su independencia y el control de sus propias operaciones. Las cooperativas constituyen así un valioso puente entre las fuerzas de la globalización y la actividad económica local. Numerosos profesionales de nuevos sectores (como el basado en el conocimiento), han hecho uso de la estructura cooperativa para crear empresas en las que mantienen control e influencia en materia de organización y toma de decisiones estratégicas. En varios estados miembros de la UE, las cooperativas han demostrado ser capaces de aportar una solución sostenible y económicamente competitiva para la fusión de la sociedad de la información y el desarrollo socioeconómico.

Es importante dar a conocer la importancia que tiene en el desarrollo del bienestar y la prosperidad de los ciudadanos de Europa, la variedad de estructuras económicas que presenta en la actualidad su mercado mixto. Las cooperativas constituyen una parte importante de esa economía de mercado variada y mixta, por lo que son fomentadas y protegidas en sus intereses de modo no discriminatorio. Todas las formas de cooperativas pueden ejercer libremente sus actividades para satisfacer la demanda del mercado y las necesidades de sus miembros,

sin que en ningún caso se las someta, a nivel comunitario o nacional, a obstáculos legales o administrativos que sean desleales o innecesarios.

Las actividades de la Unión Europea afectan hoy de muchas maneras a las cooperativas, que se benefician de instrumentos y programas comunitarios en campos tales como el desarrollo regional, la política de empleo, los fondos estructurales, la investigación o la formación.

5.1.1. Análisis del fenómeno de las cooperativas en Europa.

Las cooperativas son empresas como otras, pero su razón de ser no es sólo dar rentabilidad a las inversiones sino también, y ante todo, servir a las necesidades de sus miembros, quienes las controlan.

Todas las empresas existen para proporcionar beneficios a sus principales miembros. Pero mientras en las empresas tradicionales esos beneficios corresponden prioritariamente a los inversores, en el caso de las cooperativas las rentas del capital (que a veces se permiten) se subordinan siempre a otros intereses.

De hecho, las empresas tradicionales pueden considerarse como una asociación de capitales (impulsada por inversores), en tanto las cooperativas constituyen más bien una asociación de individuos, impulsadas por personas. Es preciso que en la moderna economía de mercado mixta haya lugar para modelos o formas de empresas orientadas por las necesidades de las personas que utilicen sus servicios, más que por los intereses de quienes invierten su capital en ellas. Debe tenerse en cuenta que estos modelos, o formas de empresas, contribuyen decisivamente al funcionamiento eficaz y sostenible de los mercados.

De acuerdo a la definición dada por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), una cooperativa es una asociación autónoma y voluntaria de personas que, para atender necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, se unen en una empresa que les pertenece conjuntamente y controlan democráticamente.

Las características que definen una cooperativa son las siguientes:

- La posibilidad de asociarse y retirarse de ella libre y voluntariamente;
- Su estructura democrática, con un voto (o un limitado número de votos) para cada miembro, una toma de decisiones por mayoría y una dirección electiva responsable ante aquéllos;
- El reparto equitativo, justo y leal de los resultados económicos.

Las cooperativas pueden revestir cualquier forma legal que sea adaptable a la definición y características indicadas. No es indispensable una regulación legal específica de su estructura, sino que ésta puede definirse por medio de los estatutos internos, reglamentos o cláusulas de asociación. No obstante, en la mayoría de los estados miembros hay en esta materia una regulación especial,

que aporta un marco adecuado para su funcionamiento y proporciona la necesaria protección a sus miembros y demás interesados.

El tamaño de las cooperativas varía considerablemente, como también los sectores en los que ejercen sus actividades, el tipo de asociación que une a sus miembros y la clase de beneficios que obtienen éstos (y otras partes) de sus operaciones. Cooperativas puede haber en casi cualquier ámbito donde exista un grupo con necesidades comunes más o menos homogéneas.

Según quienes sean sus miembros, los beneficios perseguidos pueden ser muy distintos, por ejemplo:

- Si son *agricultores*, insumos de calidad a precios justos (equitativos) y economías de escala en la transformación, comercialización y distribución de sus productos;
- Si son *consumidores*, acceso a bienes de calidad a precios justos (equitativos);
- Si son *minoristas independientes*, economías de escala en la comercialización, distribución y mayor poder de compra común;
- Si son *trabajadores*, la participación en la gestión de su empresa y una remuneración justa (equitativa) de su trabajo;
- Si son *productores primarios*, acceso de sus productos a los mercados y mayor control del valor añadido;
- Si son *ahorradores o prestatarios*, el cobro de rentas justas (equitativas) por sus ahorros o la obtención de créditos a un tipo de interés equitativo. Las cooperativas pueden dividirse en tres categorías según los intereses de sus principales miembros/propietarios:
 - *Cooperativas de clientes*: los clientes de los servicios prestados por la cooperativa son propietarios del negocio;
 - *Cooperativas de productores*: los productores poseen la cooperativa para la comercialización o transformación de sus productos o servicios o para la compra conjunta de materias primas o medios de producción;
 - *Cooperativas de empleados*: los empleados del negocio son sus propietarios. Los miembros pueden ser personas físicas o jurídicas. En este segundo caso, las cooperativas pueden ser una forma eficaz de cooperación en los negocios, permitiendo la creación de redes, el establecimiento de alianzas estratégicas o la concesión de franquicias.

Una interesante figura creada recientemente son las *cooperativas pluripartitas*, que pueden servir a intereses más amplios que las cooperativas tradicionales (conducidas por los intereses de sus miembros) o las sociedades de capital, orientadas a los intereses de los inversores. Su composición pluripartita puede incluir a empleados, consumidores, autoridades y empresas locales.

Asimismo, puede hacerse una distinción entre las *cooperativas de primer nivel* y las de *segundo nivel*. Las primeras están constituidas por personas individuales (físicas o jurídicas); las segundas vienen a ser *cooperativas de cooperativas* y se establecen generalmente para prestar servicios comunes

(compras, comercialización, distribución, etc.) a las distintas cooperativas que las componen. Sus miembros las controlan y su estructura democrática presenta normalmente una junta, elegida por las juntas de las cooperativas miembros.

Las cooperativas suelen ser muy sensibles a sus responsabilidades sociales. Aunque la preocupación principal se oriente naturalmente al interés de sus miembros, su estructura descentralizada y democrática hace que estén firmemente enraizadas en las comunidades locales y regionales. Por ello, es normal que esos intereses se tengan más en cuenta en las decisiones de estas agrupaciones empresariales que en las empresas que persiguen, como primer objetivo, la obtención de rentas del capital.

Por ser una forma de cooperación económica, las cooperativas tienen en su organización y objetivos algunas características similares a las mutuales y otras asociaciones. Estos distintos tipos de organización reciben en algunos estados de la UE el nombre genérico de *economía social*.

También las cooperativas de crédito y las empresas controladas por los trabajadores (como por ejemplo, las Sociedades Anónimas Laborales de España) presentan grandes similitudes con las cooperativas, si bien no se incluyen en el presente documento por no cumplir íntegramente todos los principios cooperativos que se enuncian en la definición de la ACI (4).

5.1.2. Importancia de las cooperativas en los sectores económicos

Quienes evalúan el mundo de los negocios tienden a subestimar la importancia de las cooperativas en Europa. Al adoptar una amplia variedad de formas legales y al no haber en varios estados integrante de la UE legislación alguna que las regule específicamente, muchas cooperativas resultan *invisibles* en las estadísticas empresariales. Sin embargo, las estadísticas resultantes de las últimas investigaciones en materia de cooperativas y empresas de su propiedad, ponen de manifiesto el rol que cumplen en la economía comunitaria.

La Unión Europea cuenta con unas 132.000 cooperativas, compuestas por 83,5 millones de miembros y más 23 millones en las cooperativas de los países candidatos. En 1996, el 35% de las cooperativas de la Unión se situaba en el sector primario, el 20% en el secundario y el 45% en el terciario, dando empleo a casi 2,3 millones de personas (alrededor de un 2,3% en equivalente de empleo asalariado a tiempo completo) y su importancia en este ámbito, varía del 4,58% en España y el 4,48% de Finlandia, al 0,57% de Grecia y el 0,66% del Reino Unido.

La cuota de mercado que detentan las cooperativas en la actividad económica, fue en aumento durante el siglo XX en todos los Estados de la Unión y, en la mayoría de ellos, su participación es sustancial en algunas importantes industrias, especialmente de los sectores primario y terciario. Así, por ejemplo,

4) Alianza Cooperativa Internacional

en 1996 la participación de mercado de las cooperativas en la agricultura llegaba al 83% en los Países Bajos, 79% en Finlandia y 55% en Italia.

En el sector forestal, la cuota alcanzaba el 60 % en Suecia y 31% en Finlandia. Dentro del sector terciario, particularmente el bancario, esta participación era del 50% en Francia, 35% en Finlandia, 31% en Austria y 21% en Alemania. En cuanto al mercado minorista, la cuota de las cooperativas de consumidores llegaba al 35,5% en Finlandia y al 20% en Suecia. En el ámbito sanitario y de los medicamentos, la cifra se situaba en un 21% en España y un 18% en Bélgica, por mencionar sólo algunos rubros.

Sin embargo, la importancia de las cooperativas no puede medirse sólo por su volumen de negocios. Hoy se reconoce que los tres tipos de capital tradicionales (natural, físico y humano) no son los únicos factores que intervienen en el proceso de crecimiento económico; junto a ellos, desempeña también un importante papel la forma en que los agentes económicos se conectan y organizan para generar crecimiento y desarrollo.

En el ámbito macroeconómico, el capital social de una sociedad incluye sus instituciones, relaciones, actitudes y formas de interconexión, que son más o menos favorables al desarrollo económico y social.

Al nivel de empresa y en los ámbitos local y regional, el capital social comprende los diversos *aspectos de la organización social* tales como las relaciones de confianza, normas o redes que potencian la eficacia al facilitar la coordinación de medidas.

El establecimiento y funcionamiento de redes, la interacción social y las relaciones económicas crean capital social y éste, al favorecer la confianza y las relaciones duraderas, constituye un factor fundamental para la competitividad y el desarrollo económico sostenible. Como asociaciones de personas y/o empresas y como organizaciones económicas de naturaleza equitativa y democrática, las cooperativas representan un instrumento muy adecuado para la creación del necesario capital social.

En muchos de los países candidatos a la adhesión, las cooperativas desempeñan un importante papel en el desarrollo de una economía de mercado sostenible y de las instituciones democráticas. En Europa central y oriental, tras haber sido consideradas erróneamente durante el proceso de transformación como estructuras políticas colectivistas o estatales, hoy las cooperativas hacen una contribución muy especial como escuela de empresa y de sociedad civil.

5.2. Modelo norteamericano de cooperativismo.

Sin duda las cooperativas constituyen un factor relevante en la moderna economía de mercado. Su participación global es mayor en las economías de ~~mercado~~ avanzadas que en las menos desarrolladas, lo que permite pensar que este tipo de empresas ha contribuido de alguna forma al logro de mayores niveles de desarrollo. En Estados Unidos existen 47.000 cooperativas, con más de cien millones de miembros y más de veinte de ellas tienen ventas anuales superiores a los US\$ 1.000 millones.

El movimiento cooperativo estadounidense está experimentando una nueva explosión de desarrollo. Cada año, millones de personas alrededor del país se asocian a una cooperativa. A través de *Cooperation Works*, iniciativa desarrollada por la NCBA⁽¹⁾, se está conduciendo esta renovación, ampliando las cooperativas existentes y creando nuevas organizaciones solidarias, que proporcionan a sus miembros poder y voz en la economía global.

La meta de la NCBA es hacer de la empresa cooperativa un sector fuerte, distinto, unificador de la economía y reconocido por el público norteamericano en general. La convicción mayoritaria es que existen sólo tres sectores en la economía local: el *sector lucrativo*, dominado por los inversionistas de negocios, el *sector gubernamental* y el *sector no lucrativo*, que abarca organizaciones tales como la Cruz Roja, universidades e instituciones religiosas. Pero existe un cuarto sector, sustentado en negocios que sirven al bienestar económico y social de una gran variedad de personas. Este es el *sector cooperativo*.

En el nuevo milenio, el mayor desafío para del mundo es y será la concentración de la riqueza, que representa un gran peligro tanto para la economía como para la libertad política. La economía norteamericana experimenta grandes cambios: el desempleo bajó al 4.1%, por lo que hay escasez de trabajadores; la inflación está por debajo del 3%; los ingresos personales aumentaron constantemente en los últimos años, ocasionando que el mercado de acciones alcanzara niveles récord; los beneficios corporativos siguen en ascenso; hay exceso de presupuesto; el producto interno bruto creció alrededor del 6% en el 2.000. En síntesis: la mayoría de la población norteamericana experimenta uno de los más grandes periodos de prosperidad de su historia.

Paralelamente a la rápida expansión económica, también el sector cooperativo vive grandes progresos en ese país. Los aproximadamente 120 millones de miembros de sus 47.000 cooperativas, representan, casi el 40% de la población del país generando –según estimaciones de la NCBA– cerca de 5 millones de empleos directos. Pese a estas cifras, las cooperativas aún forman una pequeña parte de la economía, aunque su número crece rápidamente con estrategias tales

1) National Cooperative Business Association

como incorporar *mayor valor agregado* a la membresía, añadiendo nuevos servicios.

5.2.1 Nueva generación de cooperativas agrícolas.

La concentración de la riqueza en la economía agrícola también estimula la formación de nuevas cooperativas, pues las comunidades rurales ven en este modelo de organización económica una opción para revitalizar su actividad.

Un caso exitoso es el de Renville, Minnesota, conocida como la capital cooperativa. Con 1.300 afiliados y 11 cooperativas agrícolas formadas en los últimos cinco años, éstas han generado 500 empleos. Muchos de los actuales miembros de las cooperativas, antes recibían salarios bajos y su trabajo no era calificado. La nueva generación de cooperativas no sólo paga los mejores salarios; también proporciona entrenamiento técnico y oportunidades educativas.

Cuando comenzó el auge del negocio de la remolacha, la comunidad creó la *Southern Minnesota Beet Sugar Company* para procesarla. Esa cooperativa hoy emplea cientos de personas, suceso que se ha repetido con la industria del pollo, el cerdo y el pescado.

Otras comunidades a lo largo y ancho de los Estados Unidos, usan el modelo para contrarrestar los niveles de desempleo y crear trabajo. Cooperativas como *Dakota Pasta Growers* que transforma el trigo en pasta, *Cloverdale Growers* que transforma la carne de cerdo en sus derivados, y la *Santa Fe Trail Growers*, que produce y comercializa gran variedad de frutas y vegetales, han construido importantes plantas de procesamiento, tienen una participación relevante en el mercado y generan un significativo volumen de empleos directos.

La nueva generación de cooperativas en los Estados Unidos tiene éxito gracias a que han requerido una mayor inversión que las cooperativas tradicionales; Muchas piden a sus miembros un 40% del capital total requerido y un compromiso escrito de participación. En los últimos cinco años se han organizado alrededor de 250 cooperativas agrícolas en los Estados Unidos.

En 1996, 18 productores de tomate con limitados recursos y tierras formaron la cooperativa *Hermitage Tomato* en Hermitage, pequeña ciudad de Arkansas con menos de 700 habitantes. La mayoría de los granjeros estaban al borde de la banca rota. Actualmente, genera ventas por un total de 4 millones de dólares y empleo para 120 personas en su máxima estación.

En una de sus visitas al estado de Arkansas, el entonces presidente Bill Clinton resaltó la labor de la cooperativa como *un ejemplo típico de iniciativa en el mercado* y propuso la creación de una corporación privada de inversión para proporcionar equidad a las entidades del sector agrícola cooperativo. Como consecuencia, hoy el gobierno provee aproximadamente US\$150 millones a las cooperativas agrícolas, distribuidos a través de los bancos cooperativos.

Adicionalmente, el gobierno federal proporciona casi US\$ 500 millones para garantizar la inversión a la corporación.

Los consumidores y productores norteamericanos han encontrado nuevos valores en sus cooperativas. Igual sucede con los propietarios de pequeñas empresas, que reconocen en el modelo una acertada respuesta posible a las presiones económicas y a la concentración de la riqueza.

5.2.2. Estructura organizacional.

La estructura de las cooperativas se puede clasificar de acuerdo a tres tipologías asociativas: *cobertura geográfica*; *estructuras de control* y *funciones que desarrollan*. Los elementos tipificadores que permiten distinguir entre unas y otras son: cobertura geográfica; estructuras de control y funciones desarrolladas. A continuación describiremos sucintamente cada tipología:

- *Cobertura geográfica*: las cooperativas se pueden diferenciar estructuralmente dependiendo del área geográfica cubierta por sus servicios:

- *Local*: operan en un área geográfica relativamente pequeña, normalmente dentro de un radio de 15 a 50 kilómetros. En el caso de las cooperativas locales los socios son personas naturales.

- *Súper-local*: operan en dos o más condados, con múltiples sucursales.

- *Regional*: habitualmente sirven un área que incluye determinado número de condados, un estado completo o varios estados.

- *Interregional o Nacional*: son cooperativas organizadas y controladas por las cooperativas regionales, normalmente para proporcionar servicios específicos. Pueden funcionar en una gran parte de los Estados Unidos o en la totalidad del país.

- *Estructuras de control*: basada en la estructura de la asociación que las agrupa, las cooperativas pueden clasificarse como:

- *Centralizadas*: las cooperativas locales son cooperativas centralizadas, donde los productores son los socios. La *regional centralizada* puede servir a socios en un área geográficamente grande, como la mayoría de un estado o partes de varios estados. Tiene una oficina central, junta directiva y un administrador (gerente general) quien supervisa todos los negocios, que pueden concretarse a través de varias sucursales.

Federadas: se trata de cooperativas de cooperativas, integradas por las cooperativas locales, dirigidas por un administrador contratado y con responsabilidad hacia las juntas directivas de las cooperativas locales. Cada asociación local es una entidad de negocios independiente, que posee acciones de socios a través de las cuales adquiere derecho a votar en los

- asuntos de la regional. La cooperativa federada tiene su propia administración, personal administrativo contratado y una junta directiva electa por representantes de las asociaciones locales.

- *Combinadas*: son una mezcla de las centralizadas y federadas, sus socios pueden ser productores individuales o cooperativas locales.

• *Funciones desarrolladas*: Las cooperativas pueden cumplir una o más de las siguientes funciones para sus socios:

- *Comercialización de la Producción*: las cooperativas de comercialización ayudan a los agricultores a producir y elaborar productos de calidad, en función de las demandas del mercado. Incluyen servicios adicionales a la producción dentro de la cadena de valor del producto final, tales como: operación de almacenes de granos, plantas lecheras, centrales laneras, entre otras. Se ocupan también de la coordinación de actividades de productos de mayor valor agregado, tales como: enlatado, secado, mezclado, concentrado, congelado y empaque de frutas y hortalizas. Permiten a los socios extender su control de los productos, a condición de que la cooperativa mantenga título legal -o posesión del producto- durante el proceso de elaboración, distribución o venta. Algunas cooperativas de comercialización también son asociaciones negociadoras, esto es, no interfieren en la elaboración del producto, sino representan al socio como un agente de ventas.

- *Compra de Insumos*: uno de los objetivos más importantes de una cooperativa de compra es el de reducir el costo de producción para sus socios. Lo anterior implica desarrollar actividades tales como adquisiciones a gran escala, manufactura y distribución de productos, así como la contratación de servicios relacionados, si éstos permiten minimizar los costos de elaboración. Otro objetivo, es proporcionar un suministro confiable de provisiones de calidad para los socios de la cooperativa.

- *Servicios*: Entregan diferentes servicios relacionados con el marco de operación de las cooperativas agrícolas, esto es, créditos financieros, servicios de electricidad, arriendo de maquinarias, entre otros. Existen cooperativas agrícolas que proveen tanto de servicios relacionados a la producción y comercialización de productos agrícolas como servicios generales. Ofrecen un sin número de posibilidades y son utilizadas en circunstancias cada vez más amplias. Proveen servicios especializados que afectan la localidad, forma o calidad de los productos o provisiones de los socios. Sus servicios pueden ser parte del negocio o ejecutados por una cooperativa independiente.

Financiamiento: Las cooperativas se definen como organizaciones con acciones de capital o sin ellas. La forma de la estructura de capital se especifica en los estatutos. Si la organización se crea con *capital de acciones*, los socios reciben un certificado como prueba de su patrimonio. Se emiten dos clases de acciones: la *emisión ordinaria*, cuyo objetivo es demostrar la asociación a la cooperativa y las *acciones preferentes*, emitidas para validar

aportes adicionales de capital. Las acciones ordinarias otorgan derecho a voto; mientras las acciones preferentes, normalmente no incluyen ese derecho.

Si la cooperativa es una organización sin capital de acciones, emite un certificado para mostrar las contribuciones de los socios. Generalmente se utilizan dos modelos: un certificado de socio como prueba escrita para el derecho a voto y el certificado de capital, que funciona como las acciones preferentes que utilizan las cooperativas de acciones.

5.2.3. Estructura administrativa.

Desde un punto de vista administrativo, las cooperativas se estructuran como *gerencia cooperativa*, constituida por un equipo integrado por cuatro estamentos: *socios, junta directiva, administración y personal de empleados*. Cada parte del equipo tiene sus propias obligaciones y responsabilidades administrativas dentro de la cooperativa.

• Socios

Derechos:

- Adoptar y modificar los estatutos de incorporación y los estatutos generales.
- Elegir y, si fuese necesario, remover directores del negocio.
- Disolver, fusionar y consolidar la cooperativa o formar una empresa conjunta con otras
- Requerir que los directores, representantes u otros agentes cumplan con la Ley y los estatutos de incorporación.
- Responsabilizar a los directores y representantes de la cooperativa de actos negligentes que dañen a los socios.
- Examinar los informes anuales.

Responsabilidades:

- Patrocinar la cooperativa.
- Estar informados sobre la cooperativa.
- Participar en la selección y evaluación de los directores.
- Proveer el capital necesario para el normal funcionamiento de la cooperativa.
- Entender los documentos legales de la cooperativa, con el fin de comprender el marco de acción de la organización y los niveles de servicio que ésta ofrece.
- Evaluar permanentemente el funcionamiento de la cooperativa.

5.2.4. Junta Directiva.

La junta directiva ocupa un puesto clave entre los socios y la administración contratada. Representan a los socios como los usuarios de los servicios de la cooperativa, y por tanto tienen que ser informados sobre sus necesidades.

Trabajando como grupo, las responsabilidades fundamentales de los directores son: contratar al administrador (gerente), establecer las políticas de funcionamiento y dirigir la cooperativa hacia sus metas principales.

- *Funciones generales de cada director:*

- Familiarizarse con los estatutos de incorporación y los estatutos generales y conducir el negocio de acuerdo a lo que ellos establecen.

- Asistir a las reuniones normales y especiales de la directiva.

- Entender las condiciones comerciales de los contratos establecidos por la cooperativa.

- Familiarizarse con las leyes del estado bajo las cuales la cooperativa fue construida legalmente.

- Entender las responsabilidades legales de servir en la Junta Directiva.

- Ser receptivo con respecto a ideas nuevas y cambios que conducen a satisfacer las necesidades de los socios.

- Tener predisposición a participar en programas de capacitación relacionadas con el funcionamiento de la cooperativa y el rol de director de la misma.

- *Responsabilidades:*

- Contratar a un administrador (gerente) competente.

- Adoptar procedimientos amplios y generales de la política administrativa para guiar al administrador y hacerlos parte de las actas oficiales.

- Desarrollar y adoptar la estrategia a largo plazo del negocio.

- Requerir informes escritos mensualmente del estado financiero y estado operativo de los negocios de la cooperativa, para informarlos en juntas directivas.

- Dirigir al administrador a preparar antes del cierre del año fiscal un presupuesto del siguiente año fiscal que se somete a la aprobación de la junta.

- Emplear a un auditor de cuentas, calificado para hacer una revisión independiente por lo menos una vez al año.

- Con la ayuda del administrador, planear y conducir la asamblea anual, para mantener a la asociación informada acerca del estado del negocio.

- Obtener asesoría legal competente.

- Mantener un archivo completo de las acciones realizadas por la junta directiva.

- *Oficiales de la Junta Directiva:*

Los oficiales de la junta son elegidos normalmente por los propios miembros de esta instancia. Frecuentemente eso ocurre en una reunión de reorganización después de la asamblea anual. Cada oficial tiene responsabilidades específicas tanto como las detalladas en los reglamentos específicos.

Los oficiales de la junta son:

- *Presidente:* a cargo de dirigir todas las reuniones de la cooperativa y responsable de los temas relacionados con la administración contratada y los socios.

- *Vicepresidente:* quien, en ausencia o incapacidad del presidente, realiza los deberes de éste.

- *Secretario:* mantiene un registro completo de todas las reuniones de la junta directiva y la asamblea general; es también el custodio oficial del sello cooperativo, los reglamentos y del registro de socios.

- *Tesorero:* mantiene la vigilancia sobre los libros de contabilidad. También es responsable de presentar periódicamente los informes financieros de la cooperativa.

5.2.5. Administración Cooperativa.

La relación profesional entre la junta directiva y el administrador (gerente) de la cooperativa, requiere comprensión de las obligaciones de cada uno para funcionar eficientemente.

El administrador es un empleado de la Junta Directiva, responsable ante ellos por sus acciones. Por lo tanto, no debe ser parte de la junta que lo emplea y decide el monto de su salario. Junto con lo anterior, debe estar presente en todas las reuniones de la junta directiva, aunque sin derecho a voto.

Bajo condiciones ideales, las tareas básicas del gerente son: planificar la producción de la cooperativa, informar permanentemente a la junta directiva, contratar consultores claves para la organización, mantener buenas relaciones laborales dentro de la cooperativa y controlar adecuadamente el quehacer operacional y administrativo de la empresa.

5.2.6. Personal Administrativo.

- *Responsabilidades:*

- Entender el propósito y los objetivos de la cooperativa.

- Realizar eficientemente los deberes asignados.

- Entender la relación con los socios dueños.

- Representar favorablemente la cooperativa.

5.3. Modelo Latinoamericano de Cooperativismo.

No existe un paradigma común de cooperativismo en Latinoamérica. Partiendo de una base teórica fundada principalmente en el modelo europeo de cooperativismo, definido por el fuerte arraigo social en sus postulados, cada país de la Región desarrolló su propia forma de organización y estructura, en función de aspectos históricos, socioculturales y económicos.

Los orígenes próximos de la cooperación en Latinoamérica, nos refieren a organizaciones económico-sociales establecidas de conformidad a principios y métodos aparecidos a mediados del siglo pasado en Europa, que configuraron el denominado *sistema cooperativo*. Las corrientes inmigratorias, las actividades culturales y aún circunstancias políticas influyeron en el desarrollo del cooperativismo regional.

Así por ejemplo, los inmigrantes alemanes, suizos e italianos originaron al sur del Brasil las cooperativas agrícolas y de crédito, que hicieron célebres en sus países Federico Guillermo Raiffeisen y Luis Luzzatti.

En Argentina, colonos franceses fundaron en 1898 la primera cooperativa, llamada *Progreso Agrícola de Pigüé*. En 1900, Inmigrantes judíos crean una cooperativa de agricultores en la provincia de Entre Ríos. La gran cooperativa urbana de Buenos Aires llamada *El Hogar Obrero*, se fundó en 1905, con decisiva participación del estadista argentino Juan Bautista Justo. Cabe señalar que la organización sindical tuvo gran influencia en el desarrollo cooperativo de ese país.

En Ciudad de México, el año de 1873 se organizó una cooperativa de profesionales de la sastrería, conforme al modelo francés de las asociaciones obreras de producción de París, originadas en las ideas de Luis Blanc.

La agrupación de los trabajadores pertenecientes a empresas públicas y privadas en sindicatos, sirvió de base a las cooperativas de propósitos múltiples (con secciones de crédito, consumo, vivienda, previsión, etc.), que han sido muy comunes en algunas de las más grandes ciudades latinoamericanas.

Ya bastante avanzado el siglo XX, empieza a ser apreciable la influencia del cooperativismo de América del Norte, especialmente en algunos campos. Las cooperativas de ahorro y crédito, nacidas en Canadá, pasaron a los Estados Unidos, donde se expandieron e integraron a la poderosa organización conocida con el nombre de CUNA⁽²⁾. Esta última resolvió extender su acción fuera de Norteamérica y ayudó eficazmente al incremento de esta clase de cooperativas en distintos países de nuestra región.

2) Credit Union National Association

El movimiento cooperativo llamado *de Antigonish*, orientado por la Universidad de San Francisco Javier (Nueva Escocia, Canadá), tras lograr sorprendentes resultados en la transformación de las provincias marítimas canadienses, se proyectó también sobre algunos países del caribe, entre los cuales destaca Puerto Rico, que posteriormente alcanzó un sólido desarrollo cooperativo.

Años más tarde, otras organizaciones cooperativas norteamericanas, especialmente la *Liga de Cooperativas de los Estados Unidos*, que hoy se denomina *Asociación Nacional de Empresas Cooperativas*, ofrecieron asistencia técnica y ayuda económica para el desenvolvimiento de la cooperación en Latinoamérica. Lo propio puede decirse de algunos organismos internacionales, particularmente de la Organización de los Estados Americanos (OEA) y la Oficina Internacional del Trabajo (OIT). Los gobiernos por su parte, se han interesado mucho por el desarrollo cooperativo, en algunos casos mediante la iniciativa de estadistas de amplia visión y en otros por la acción de los propios movimientos cooperativos.

El cooperativismo ha generado diferentes grados de interés gubernamental en los países latinoamericanos, los cuales se expresan en aspectos tales como: la expedición de leyes especiales para regular el funcionamiento de las cooperativas; diversas disposiciones que les otorgan exenciones y ventajas; ciertas normas que tratan de extender los conocimientos en materia cooperativa; ayudas financieras directas y participación de los organismos cooperativos en los planes generales de desarrollo.

Especial significación han tenido las normas sobre reforma agraria en distintos países de la Región, pues incluyen importantes capítulos sobre organización de los beneficiarios de las reformas en cooperativas agropecuarias de funciones múltiples. También las organizaciones religiosas, particularmente de la Iglesia Católica, han tenido influencia en la expansión del cooperativismo.

En lo que se refiere a la integración cooperativa, etapa que supone un cierto crecimiento, las primeras manifestaciones se pudieron observar en aquellos países en donde el cooperativismo logró mayor afianzamiento.

Es así como paulatinamente aparecieron en el panorama cooperativo regional asociaciones, federaciones, confederaciones y uniones cooperativas que sirven a las entidades afiliadas en actividades económicas, empresariales y también en las de promoción, educación y representación.

La integración internacional demoró un poco más. Aunque algunas organizaciones cooperativas de países latinoamericanos se afiliaron hace muchos años a la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), la integración sólo se inició con firmeza en 1957, con la fundación de la Confederación Cooperativa del Caribe y se consolidó en 1963, año en el cual se constituyó la Organización de Cooperativas de América (OCA) para afincarse en 1970, con el establecimiento de la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC).

Si bien el funcionamiento de las cooperativas en la región no depende de una normativa común, es importante destacar la presencia a nivel global de valores y principios del cooperativismo comunes a todos los países de la región.

5.3.1. Valores del cooperativismo.

El cooperativismo, como movimiento y doctrina, sustenta seis valores básicos. Estos son:

- Responsabilidad.
- Solidaridad.
- Ayuda Mutua.
- Igualdad.
- Democracia.
- Equidad.

5.3.2. Principios del cooperativismo.

• *Adhesión voluntaria y abierta*: las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser asociados, sin discriminación social, política religiosa, racial o de sexo.

• *Gestión democrática por parte de los asociados*: las cooperativas son organizaciones administradas democráticamente por sus asociados, los cuales participan activamente en la fijación de políticas y la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y administrar las cooperativas son responsables ante los asociados.

• *Participación económica de los asociados*: los asociados contribuyen equitativamente al patrimonio de sus cooperativas y lo administran de manera democrática. A lo menos parte del patrimonio es propiedad común de la cooperativa.

• *Autonomía e independencia*: las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, administradas por sus asociados. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen recursos de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren la administración democrática por parte de los asociados y mantengan su autonomía.

• *Educación, capacitación e información*: las cooperativas proporcionan educación y capacitación a los asociados, representantes elegidos, directivos y empleados, para que puedan contribuir de manera eficaz al desarrollo de estas organizaciones. Informan a la comunidad especialmente a los jóvenes y líderes de opinión acerca de la naturaleza y beneficios de la cooperación.

• *Cooperación entre cooperativas*: las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

- *Compromiso con la comunidad*: la cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad, por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

5.3.3. Modelos de cooperativismo: aspectos diferenciadores.

En función de lo expuesto con anterioridad, a continuación se muestra una tabla comparativa de normativas actualmente vigentes, que regulan el funcionamiento de las cooperativas en algunos países de la región:

Tabla comparativa de cooperativas en Latinoamérica :

Tema	Brasil (1)	Chile (2)	Costa Rica (3)	Colombia (4)	México (5)	Venezuela (6)
Nº de Socios	20 Socios Art. 6	No se establece mínimo de socios Art. 21	12 socios que deben ser personas físicas	10 socios como mínimo Art. 71	5 socios como mínimo Art. 11. V	Un mínimo de 5 asociados Art. 15
Capital Social Mínimo	A fijar por los Estatutos	A fijar por los Estatutos Art. 25	A fijar por los Estatutos	A fijar por los Estatutos	Capital social variable a establecer por los Estatutos Art. 11.i.	A fijar por los Estatutos Art. 47
Denominación	Sociedades Art. 5	Instituciones Cooperativas Art. 2.	Asociaciones Art. 2	Asociación Art. 59	Se denomina como Sociedad Art. 1	Asociación Art. 2
Clase de socios	Trabajador asociado	Socios Trabajadores Art.68	Socios Trabajadores Art. 99	Trabajador Asociado	Trabajadores Asociados Art. 27	Trabajadores Asociados Art. 27
Responsabilidad de los Socios	Hasta el límite de sus aportes Art. 13	Sólo responderán hasta el límite de sus aportes Art. 23	No hace referencia la Ley sobre el punto. Lo deja a los Estatutos	Hasta el límite de sus aportes en dinero como de su trabajo Art. 49	Podrán adoptar responsabilidad limitada o suplementada Art. 14	No hace referencia al respecto, lo deja a los Estatutos Art. 23
Régimen de Trabajo	Societario Art. 90	Societaria y se regulará a través de la Ley de Cooperativas, Reglamento y Estatutos Art. 77.	Se regula a través de los Estatutos	Se regula vía Estatutos, Reglamento en razón de que su origen es de un acuerdo cooperativo Art. 59	No hace mención específica. No obstante se deduce del artículo 9 que se aplica el régimen legal societario.	Lo regula por vía de los estatutos Art. 33. Dándole el carácter de societaria.
Trabajadores no socios		No hace referencia a este tipo de socios	Podrá contratar trabajadores no socios cuando el caso lo amerite, siempre y cuando no supere el 30% de los socios trabajadores Art. 17	Se podrán contratar de forma excepcional y previa justificación trabajadores asalariados Art. 59	Podrán contratar personal asalariado por vía de excepción según lo establecido en Art. 65	Podrán contratarse por vía de excepción Art. 35

(1) Ley Nº 5.764, de 16 de diciembre de 1971, Nacional de Cooperativas do Brasil. Modificación Ley 7.231 del 23 de octubre de 1984.

(2) Ley 502/1978, de 9 de noviembre, de la Ley General de Cooperativas de Chile.

(3) Ley 4179/1968, de 22 de agosto, de Cooperativas de Costa Rica.

(4) Ley 79/19 88, de 3 de diciembre, de Cooperativas de Colombia.

(5) Ley General de Sociedades Cooperativas de México, de 13 de julio de 1994.

(6) Ley Especial de Asociaciones Cooperativas de Venezuela. Gaceta Oficial de 2 de Julio de 2001.

VI. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LAS COOPERATIVAS CAMPESINAS EN CHILE.

En Chile la Ley General de Cooperativas⁽³⁾, establece una tipología con cinco categorías básicas:

- Cooperativas *de trabajo*,
- Cooperativas *agrícolas y pesqueras*,
- Cooperativas *campesinas*,
- Cooperativas *de servicio*,
- Cooperativas *de consumo*.

Definido lo anterior, es necesario destacar que esta propuesta teórica se enfoca sólo al ámbito de las cooperativas campesinas. Las restantes serán objeto de estudios posteriores.

Las cooperativas campesinas surgen en la década de los sesenta, en el marco del proceso de la Reforma Agraria, impulsadas básicamente por organismos públicos tales como INDAP⁽⁴⁾ y CORA⁽⁵⁾. Esto implicó que, desde sus inicios, estas cooperativas tuvieran un alto nivel de dependencia de la política de Estado en el ámbito agropecuario. Hasta 1973 se crearon más de 330 cooperativas campesinas, alcanzando un número cercano a los 80.000 socios.

Tras el golpe de Estado de 1973, el movimiento campesino quedó prácticamente desarticulado. En 1982 quedaban menos de 30 cooperativas campesinas *activas*. A partir de 1981, comenzó un proceso de reorganización del cooperativismo campesino, fundamentalmente gracias al esfuerzo de algunas confederaciones y la ayuda de organismos internacionales.

6.1. Identidad jurídica actual.

Tras una tramitación parlamentaria de diez años, la Ley 19.832, modificó la Ley General de Cooperativas promulgada el 9 de noviembre de 1978. El nuevo cuerpo legal, de marcado carácter liberal, entró en vigencia el 5 de mayo de 2003 y se planteó como un instrumento para el desarrollo del cooperativismo en Chile, flexibilizando una serie de barreras burocráticas que obstaculizaban la creación y desarrollo de las cooperativas. A continuación exponemos las modificaciones más significativas de este cuerpo legal en relación a los marcos regulatorios de la actividad cooperativa precedentes.

3) N° 19.832, publicada en el Diario Oficial el 4 de noviembre del 2002.

4) Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario.

5) Corporación de la Reforma Agraria.

La nueva Ley, elimina el concepto que define a las cooperativas como organizaciones sin fines de lucro. Se mantienen los principios de ayuda mutua, iguales derechos y obligaciones entre los socios, un solo voto por persona y el ingreso y retiro voluntario. Establece también que las cooperativas deberán desarrollar actividades de educación cooperativa y procurar relaciones federativas e inter cooperativas.

Este cuerpo legal elimina las limitaciones en cuanto al objeto, las cuales originalmente establecían que las cooperativas pueden tener por objeto cualquier actividad. La Ley también permite a las cooperativas combinar finalidades de diversa clase, salvo las que deban tener objeto único, como las de viviendas abiertas y las de ahorro y crédito.

La Ley dictada el 2003, facilita los trámites de obtención de personalidad jurídica para las cooperativas creadas a partir de su entrada en vigencia, las cuales se constituirán mediante registro comercial y publicación del extracto en el Diario Oficial. El mismo procedimiento rige para la reforma de estatutos y su disolución. Las excepciones son para las cooperativas de ahorro y crédito y las abiertas de trabajo, que deberán presentar un estudio socioeconómico al Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía, organismo fiscalizador de estas asociaciones.

Finalmente, las cooperativas podrán operar con terceros, opción muy restringida en las legislaciones precedentes

6.1.2. De los socios.

Se define, como regla general, un número mínimo de diez socios para constituir una cooperativa (antes eran 20) y cinco en el caso de cooperativas de trabajo; exceptuando de esta regla a las cooperativas abiertas de vivienda (que requieren de un mínimo de 300 socios), las cooperativas de ahorro y crédito (con un mínimo de 50 socios) y las cooperativas de consumo, que precisan un mínimo de 100 socios.

6.1.3. Del capital y excedentes.

La Ley vigente establece que el capital máximo por socio puede llegar al 20%, con excepción de las cooperativas de ahorro y crédito, en las que el máximo permitido es un 10%.

La participación de los socios en el patrimonio de la cooperativa, se expresa en cuotas de participación, que se revalorizarán conforme a la Ley y normas de ajuste que establezca el organismo fiscalizador. Igualmente se establece y regula el derecho a retiro de las cuotas de participación de las personas que hayan perdido la calidad de socio por renuncia. La legislación anterior, establecía las acciones como instrumento de participación de los socios.

La Junta General de Socios podrá autorizar la emisión de valores de oferta pública; a diferencia de la situación legal precedente, que sólo les permitía emitir cuotas de ahorro.

Respecto a los fondos de reserva, quedan establecidos como voluntarios y equivalentes hasta el 15% del patrimonio para la generalidad de las cooperativas, salvo las de ahorro y crédito y de vivienda abierta, que deberán constituir e incrementar cada año un fondo de reserva legal con un porcentaje no inferior al 20% de sus remanentes.

Finalmente, todos los excedentes pueden distribuirse entre los socios. Aquellos provenientes de operaciones de la cooperativa, en proporción a estas actividades y aquellos provenientes de operaciones con terceros, en proporción a sus cuotas de participación.

6.1.3. Funcionamiento y administración.

En la Junta General de Socios, cada socio tendrá derecho a un voto, considerando votos por poder, limitados a un 5% de los socios presentes o representados en la Junta. Las legislaciones previas, limitaban esta modalidad al 10%.

El Consejo de Administración es elegido por la Junta General de Socios, sin obligación de que los consejeros sean socios. No obstante, un 60% de ellos deben ser elegidos por los socios usuarios. Los consejeros responden por culpa grave y se establecen presunciones de responsabilidad.

La Junta General de Socios nombra una Junta de Vigilancia, compuesta hasta por cinco miembros, dos de los cuales podrán ser ajenos a la cooperativa, siempre que cumplan los requisitos que establezca el reglamento. La legislación previa, determinaba que integraran este organismo tres socios.

6.1.4. Privilegios y exenciones.

Para efectos tributarios, la Ley no considera renta la devolución de excedentes originados en operaciones con los socios, ni el aumento o incremento patrimonial por vía de las cuotas de participación. Se mantienen exenciones del pago de los impuestos establecidos en la Ley de Timbres y Estampillas, del 50% de todas las contribuciones, impuestos, tasa y demás gravámenes impositivos a favor del fisco, y del 50% de todas las contribuciones, derechos, impuestos y patentes municipales.

6.1.6. Disolución.

Se contempla expresamente la disolución, fusión, división y transformación de las cooperativas en otro tipo de sociedades. Todos estos procesos requerirán de la conformidad de los dos tercios de los socios, presentes o representados, en la Junta General respectiva.

6.1.7. Departamento de cooperativas.

El Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía tiene la responsabilidad de fomentar el sector cooperativo, mediante la promoción de programas destinados al desarrollo de la gestión y capacidad empresarial en las cooperativas.

Este departamento supervisa y fiscaliza de forma especial las cooperativas de importancia económica, es decir, aquellas de ahorro y crédito, todas las cooperativas abiertas de vivienda, las con activos superiores a 50.000 Unidades de Fomento y las cooperativas con más de 500 socios.

Para efectos fiscalizadores, el Departamento podrá encargar la revisión del funcionamiento de las cooperativas sometidas a su control a entidades privadas de revisión o supervisión; tales como empresas auditoras especializadas, institutos auxiliares de cooperativas, federaciones o confederaciones de cooperativas. Otras de sus funciones son llevar registros de cooperativas, elaborar estadísticas del sector y difundir la información disponible.

6.1.8. Recurso de legalidad y resolución de conflictos.

Se contempla un recurso especial de reclamación contra los actos del Departamento de Cooperativas denominado Recurso de Legalidad.

Se establece un mecanismo de resolución de conflictos por la vía del arbitraje, con la participación de las federaciones o confederaciones. También se puede optar a la actuación de los Tribunales de Justicia, bajo el procedimiento sumario.

6.2. Situación actual del cooperativismo campesino.

A partir de la década de los noventa, el sector cooperativo campesino ha presentado el crecimiento neto más importante. Entre los años 1992 y 2001 se constituyeron más de 160 cooperativas campesinas, lo que representa casi al 45% del total de las creadas en este periodo.

Según el Departamento de Cooperativas, al año 2003 existían alrededor de 200 cooperativas activas, sobre un total de más de 900 en todo el sector cooperativo chileno, lo que representa alrededor de un 20% del total de socios activos dentro del cooperativismo en todo el país. La misma fuente indica que el cooperativismo campesino cuenta con cerca de 9.000 socios en Chile.

En general, las cooperativas campesinas, así como el resto de pequeños campesinos, trabajan en los rubros en que tienen mayores fortalezas productivas, debidas principalmente a factores climáticos y geográficos. Aún cuando a lo largo del país existen plantaciones comunes de productos tales como papas y cereales, éstas se dan en su mayoría a nivel de consumo limitado. En términos generales, las cooperativas campesinas se caracterizan por su alto grado de especialización, fundada en sus fortalezas, a las cuales se suman cooperativas que desarrollan productos con énfasis en los ciclos productivos cortos o continuos, tales como flores, miel o leche.

- *Contexto socioeconómico del sector.*

Según el VI Censo Nacional Agropecuario (INE, 2000) existen en Chile alrededor de 280.000 campesinos y pequeños agricultores. Pertenecen a estos grupos los productores que explotan menos de 12 hectáreas de riego. Según datos del INDAP, la pequeña agricultura campesina genera más de 600.000 puestos de trabajo directos e indirectos, aportando entre el 25% y 30% del Producto Interno Bruto (PIB) del sector agrícola.

El sector agrícola chileno se caracteriza por su gran heterogeneidad social y fuertes desequilibrios económicos. En rubros productivos similares existen grandes diferencias en cuanto a escalas de producción, e importantes diferencias en relación tanto a las prácticas productivas (dadas por la capacidad de acceso al conocimiento y a la tecnología) como a los niveles de recursos financieros. Este desequilibrio se refleja en cifras: los grandes y medianos productores (alrededor de 26.000) representan cerca de un 8% del total del sector y abarcan casi un 80% de la superficie agrícola utilizada en el país.

Así, la situación económica de la pequeña agricultura es particularmente crítica: los precios de los llamados *commodities*⁽⁶⁾, han tenido una permanente tendencia a la baja en los últimos años, lo que redundará en una disminución considerable de la superficie de cultivo, entre otros aspectos negativos. Sumado a lo anterior, es un hecho que el valor agregado de los productos generados por la cadena de comercialización ha favorecido más a los intermediarios que a los pequeños productores. Esto sin considerar los obstáculos en el ámbito comercial exportador, las permanentes desigualdades de condiciones competitivas y la poca transparencia en mercados con alto grado de desarrollo comercial.

6.3. Fundamentos organizacionales.

En el contexto de esta propuesta, definiremos los *fundamentos organizacionales* como aquellos principios que rigen las conductas expresadas en el *comportamiento organizacional* de la entidad que los suscribe y sobre los cuales basa su posterior gestión empresarial.

6) Productos sin valor agregado.

Uno de los objetivos de nuestra propuesta es plantear los fundamentos organizacionales que toda cooperativa campesina debe asumir como propios y que, por ende, deberían constituir las bases conductuales sobre las que desarrolle su gestión empresarial futura.

Figura 1:
Fundamentos organizacionales de una cooperativa campesina.



La información obtenida a partir de las encuestas aludidas a inicios de este informe, permite establecer el conjunto de fundamentos organizacionales sobre los cuales toda cooperativa campesina debe desarrollar su futuro quehacer empresarial. Dichos fundamentos son descritos a continuación:

6.3.1. Búsqueda de equilibrio financiero.

Fundamentalmente a través de la capitalización interna y de recursos externos. No existe ninguna posibilidad de *sobrevivencia*, ni menos de desarrollo, si las cooperativas mantienen un alto nivel de *endeudamiento* con las instituciones que financian su producción. De hecho, un porcentaje no despreciable de cooperativas encuestadas se encuentra actualmente en estado de *inmovilidad operativa* producto del altísimo nivel de endeudamiento, principalmente con instituciones del Estado.

El equilibrio financiero debe definirse como uno de los objetivos permanentes de las cooperativas agrícolas. En este contexto, es altamente recomendable establecer *instancias externas de control* cuya finalidad sea, precisamente, mantener el equilibrio financiero de cada una de ellas, visto como una herramienta

básica de desarrollo organizacional de largo plazo. Junto a lo anterior, es recomendable instaurar una instancia de financiamiento adicional a las ya existentes, que posibilite de forma efectiva la entrada rápida de recursos para el financiamiento de proyectos productivos.

- *Capacitación permanente.*

Uno de los factores que permiten el desarrollo organizacional permanente es la capacitación. Es innegable la necesidad de una capacitación *funcional* al interior de las cooperativas, especialmente en temas relacionados con el control y la supervisión, arreade particular relevancia a la hora de detectar las deficiencias organizacionales que presentan actualmente un porcentaje importante de las cooperativas campesinas analizadas.

- *Profesionalización al interior de la organización.*

La carencia de recursos profesionales internos es uno de los principales factores de la pérdida de competitividad de las cooperativas que respondieron nuestra encuesta. El cambiante y exigente mercado actual, especialmente en lo que se refiere a las demandas de los consumidores, impone un alto grado de especialización y conocimiento en el rubro. Por este motivo, se estima altamente necesaria la profesionalización de cargos claves en la administración de la cooperativa.

- *Desarrollo de alianzas con otras cooperativas.*

Una de las alternativas más potentes a la hora de establecer ventajas competitivas permanentes dentro del sector agroindustrial es el uso del *encadenamiento productivo*⁽⁷⁾, tanto en el ámbito de la producción como en la comercialización.

Implementar el encadenamiento productivo permite, por ejemplo, establecer las anheladas *economías de escala*, elemento de valor que define en gran medida el nivel de competitividad de las organizaciones que integran la nueva agrupación en el espectro de la agroindustria. Más aún, si dicho encadenamiento permite, además, establecer aspectos *diferenciadores* que otorgan valor agregado a la producción, tales como el desarrollo de sistemas de trazabilidad, la adecuación de tecnologías en torno a la producción limpia o la denominación de origen (elemento muy utilizado actualmente en la agroindustria europea como elemento diferenciador), entre otros.

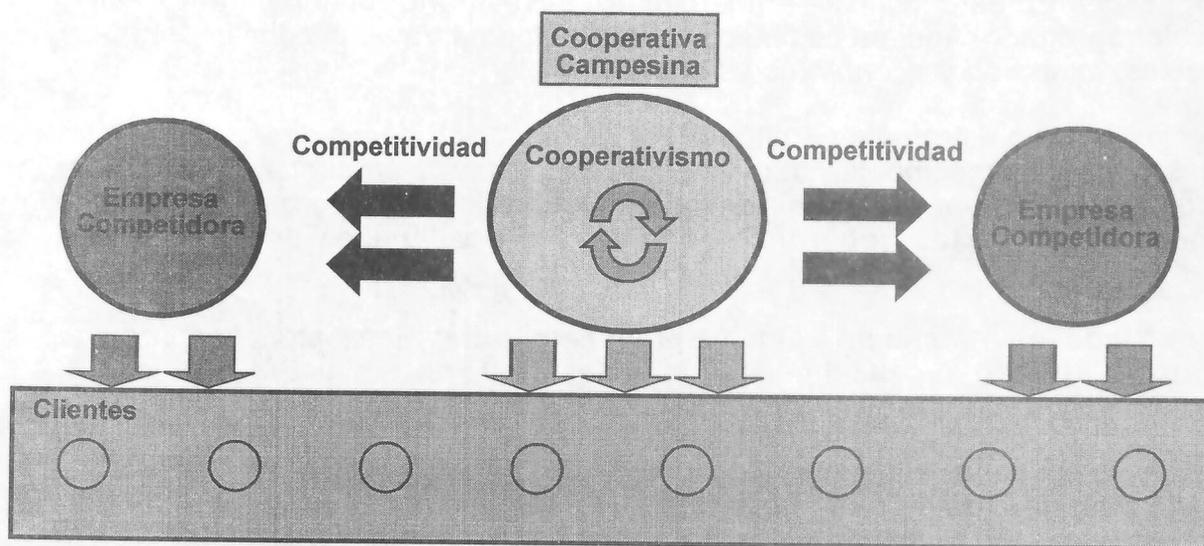
7) El encadenamiento productivo debe entenderse, en esta propuesta, como la acción desarrollada por un conjunto de cooperativas que interactúan productiva o comercialmente entre sí o con otras empresas productivas, logrando así aumentar sus niveles de competitividad. Esta estrategia de producción y/o comercialización resulta de singular importancia para las pequeñas organizaciones -tales como las cooperativas campesinas-las cuales pueden verse perjudicadas por aspectos tales como tamaño (economías de escala), acceso al financiamiento y a la información (relevante para la toma de decisiones) al trabajar en forma aislada.

- *Búsqueda permanente de la competitividad.*

Si bien las cooperativas campesinas históricamente nacieron como instancias organizacionales sin fines de lucro, siendo uno de sus principales objetivos el minimizar los costos de los insumos de producción, el actual escenario de mercados altamente exigentes y cambiantes, establece a este tipo de organizaciones la imperiosa necesidad de adaptarse al modelo. Dicha adaptación exige la necesaria búsqueda de competitividad sostenible, lo que implica analizar y desarrollar permanentemente elementos de valor, tales como la potencialidad de los recursos tanto humanos como productivos de la cooperativa, el expertizaje y nivel sociocultural de los integrantes de la organización, análisis de los servicios actualmente prestados a los socios y comprensión de las características del entorno competitivo.

El concepto de competitividad que se busca motivar en quienes ocupan cargos o cumplen funciones de nivel decisional dentro de una cooperativa campesina, dice relación con la búsqueda permanente de elementos de valor, que posibiliten el desarrollo de factores diferenciadores dentro del mercado en el cual se inserta dicha cooperativa. No es la intención de esta propuesta imponer el concepto de competitividad hacia el interior de tales organizaciones, sino hacia su entorno.

Figura 2:
Búsqueda permanente de la competitividad en una cooperativa campesina.



VII. MODELOS DE GESTIÓN.

7.1. Modelo de Reorganización Funcional.

El alto nivel de competitividad existente en el mercado agroindustrial y los crecientes requerimientos de calidad de los consumidores, tanto a nivel país como en el ámbito internacional, impone cada vez mayores exigencias productivas y comerciales a las empresas participantes del sector.

Las cooperativas agrícolas no escapan a esta realidad estructural: con el fin de lograr un nivel de desarrollo empresarial básico, deben ser capaces de desarrollar servicios que posibiliten a cada uno de sus socios elaborar productos con la calidad requerida por el consumidor y a precios competitivos. Para alcanzar dicho objetivo, junto con diseñar el conjunto de estrategias de desarrollo de producto, es fundamental establecer canales de distribución y comercialización idóneos, que faciliten el posicionamiento de dicha producción en la mayor cantidad posible de sectores de demanda.

Existen dos áreas de desarrollo donde los socios de las cooperativas delimitan -o tienden a desarrollar- su quehacer productivo: el área de los commodities y la de *producción con valor agregado*. Cada una de estas áreas requiere establecer un accionar propio, en función de las estrategias que se definan para ello.

7.1.1. Commodities.

Es lejos el área de mayor presencia dentro del quehacer de las cooperativas campesinas. En este nicho se enmarcan productos hortofrutícolas tradicionales sin valor agregado. Aquí se establece competitividad a través de dos importantes aspectos: *inversión y economías de escala*.

Sugerimos como estrategia para lograr las economías de escala requeridas para alcanzar el nivel de competitividad esperado de los socios productores, *establecer vínculos o alianzas entre cooperativas* a nivel productivo y comercial, definido ya sea por contextos geográficos comunes o por familias de productos a comercializar.

Por otro lado, en materia de inversión proponemos crear las instancias para que *terceros*⁽⁸⁾ aporten el capital necesario al desarrollo de proyectos productivos, tanto a nivel de cooperativa individual como vía encadenamiento productivo.

El rol de las entidades superiores -federaciones o confederaciones- es fundamental en este sentido. Tanto por su capacidad de coordinación como por contar con recursos humanos de mayor nivel profesional, estos son los organismos con la *capacidad de convocatoria* necesaria para atraer a futuros inversionistas agrarios (o socios financieristas), actores que se espera sean de suma

8) inversionistas externos.

importancia en la potencial comercialización de innumerables productos altamente competitivos, que podrían ser desarrollados por las cooperativas campesinas nacionales.

7.1.2 Productos con *Valor Agregado*.

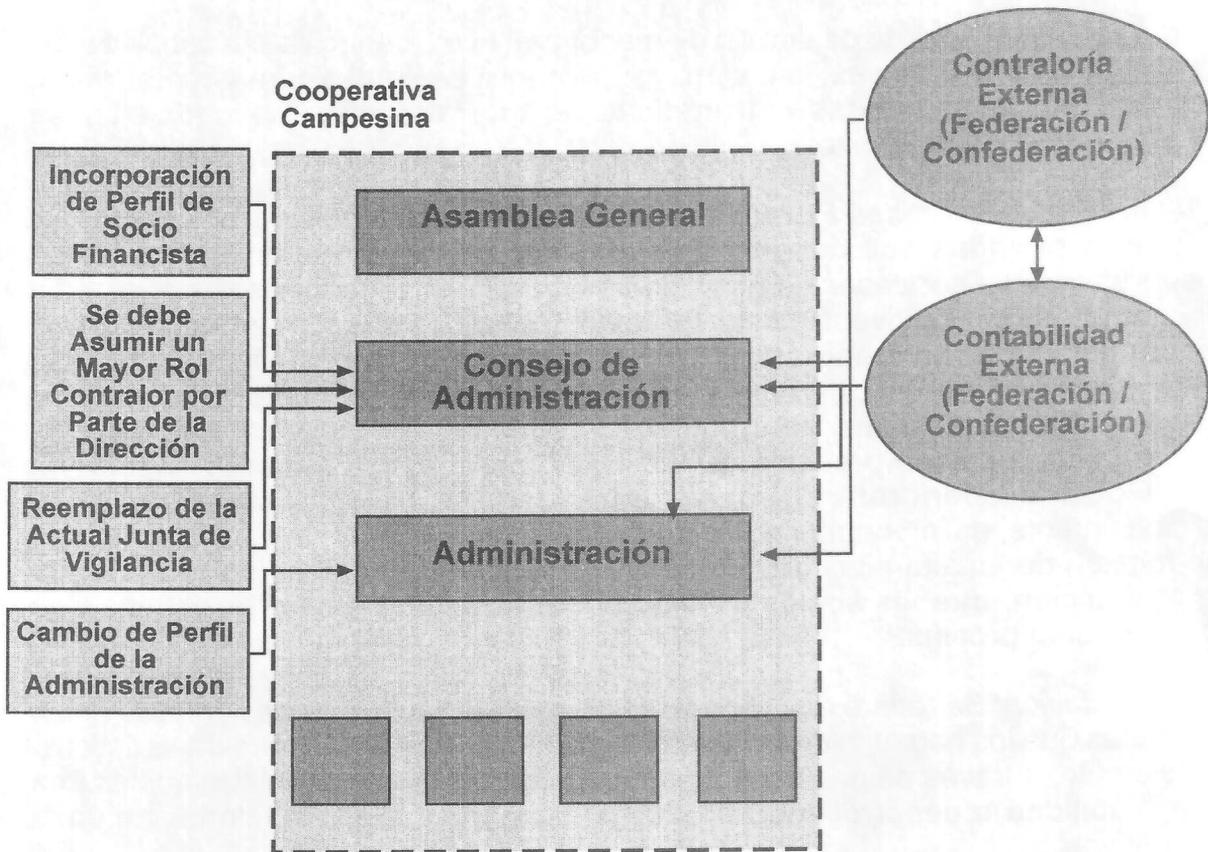
Es claramente el área de desarrollo de menor presencia dentro de las cooperativas campesinas pero, a su vez, la con mayor potencial de crecimiento y rentabilidad. Son dos las herramientas estratégicas de que disponen las cooperativas campesinas en este ámbito:

- *Alianzas con Empresas Privadas*: implica establecer vínculos productivos con empresas privadas que desarrollan productos de mayor valor agregado. La cooperativa debe ser capaz de posicionarse como el proveedor de materia prima de la empresa productiva. En este contexto, los socios que forman parte de una cooperativa deberán crear las instancias necesarias para que la cooperativa, como prestadora de servicios, desarrolle las capacidades de negociación requeridas para establecer un plano de igualdad de condiciones con sus contrapartes comerciales; teniendo presente que dichas empresas necesitan de la materia prima que la cooperativa provee, para *generar valor* a sus productos. Adicionalmente, es importante destacar la probabilidad de que la empresa privada -en función de su alto nivel de competitividad- imponga metodologías estándar de producción, que los socios de las cooperativas debiesen ser capaces de adoptar como propias.

- *Diferenciación*: Se refiere a la capacidad de generar productos con componentes o atributos que los hagan diferenciables ante productos de similares características. Por ejemplo, a través de una denominación de origen, implementando un sistema de trazabilidad o desarrollando producción orgánica, por mencionar algunas alternativas.

Figura 3:

Diagrama Modelo I: Readecuaciones de la Estructura Interna Cooperativas Agrícolas



7.1.3. Descripción del modelo.

El modelo plantea una serie de readecuaciones a la actual estructura administrativa de las cooperativas agrícolas. Enunciamos las más relevantes a continuación:

- *Administración:* de acuerdo a la encuesta aplicada, algún socio o ex – socio administra parte importante de las cooperativas investigadas. Otro número significativo de casos lo administra un empleado externo con bajo perfil profesional o especialización, tanto en el ámbito de la administración organizacional como en el conocimiento del tema cooperativo. En este contexto, proponemos incorporar recursos idóneos a este cargo, pues él implica asumir dos ámbitos de acción claves en el quehacer de la cooperativa: una alta responsabilidad administrativa, estrechamente vinculada a la comercialización y producción.

En efecto, la administración de una cooperativa implica:

- En primer lugar, poner en práctica las directrices emanadas de la Junta Directiva. Para ello, el administrador debe ser capaz de planificar y controlar las operaciones de la organización.
- Adicionalmente, el administrador debe supervisar y coordinar las actividades económicas de la cooperativa dentro de un contexto general, junto con tener la capacidad de mantener los flujos de información financiero/contable que requieren todas las entidades internas y externas relacionadas con la cooperativa.

7.1.4. Roles y funciones.

• *Junta de Vigilancia*: proponemos readecuar el rol contralor que actualmente se asigna a esta área organizacional, presente en la gran mayoría de las cooperativas *activas* encuestadas. Del análisis de la encuesta deriva un cuestionamiento importante acerca de los resultados de la gestión de control generados por este estamento.

Los principales problemas que provocan esta situación radican en dos aspectos: el primero dice relación con la *dependencia funcional* de la Junta de Vigilancia respecto al Consejo de Administración. Puesto que la Junta de Vigilancia es, "la entidad encargada de la fiscalización" no puede depender de la entidad a la cual fiscaliza porque, evidentemente, pierde la imprescindible autonomía que requiere el rol fiscalizador.

El segundo factor es el *desconocimiento funcional* de las áreas financiero/contables y de gestión operativa detectado en parte importante de los socios a los cuales las cooperativas asignan este rol. La carencia de conocimientos impide establecer un control adecuado a la gestión interna, lo cual incrementa la posibilidad de tomar decisiones erróneas para la organización en relación con temas comerciales y productivos. De hecho, según el análisis entregado en la primera parte de este trabajo, uno de los principales motivos por los cuales parte importante de las cooperativas encuestadas tiene actualmente problemas de endeudamiento es, precisamente, por carecer de una instancia de control administrativo eficiente.

Por lo anterior, se propone implementar entidades externas que cumplan con las siguientes funciones:

- *Contraloría Administrativa*: entidad a cargo de una federación o confederación, que cumpla el rol contralor necesario para este tipo de organizaciones. Para que esta entidad sea eficiente en su labor se debe *exigir* a todas las cooperativas pertenecientes a la agrupación responsable que cumplan con las normativas definidas en los ámbitos administrativo y operativo.

- *Servicio de Contabilidad*. proponemos establecer una instancia de administración contable externa y centralizada; articulada en torno a una agrupación del tipo federación o confederación, que permita solucionar dos

grandes problemas constatados en el servicio de contabilidad que contratan las cooperativas campesinas: la alta variabilidad del costo mensual de servicio y la carencia de conocimiento de la *contabilidad de cooperativas* detectada en parte importante de los contadores externos que trabajan para este tipo de organización.

- *Consejo de Administración*: esta instancia debe asumir un mayor rol contralor hacia la administración, principalmente si se considera que el perfil profesional de quienes asumen cargos como administrador o gerente debe responder a mayores niveles de calificación que los observados en las cooperativas analizadas por este estudio. El Consejo debe interactuar permanentemente con las entidades externas de control –llámense Contraloría o contabilidad externa- dependientes de la agrupación dentro de la cual están insertas. Adicionalmente, se recomienda incorporar un importante plan de capacitación *obligatoria* para todos los socios que se incorporen al Consejo de Administración, estableciendo áreas de capacitación específicas por cargo directivo.

- *Socio Financista*: se propone incorporar a la actual estructura administrativa de las cooperativas campesinas la figura del *socio financista*, sin derecho a voto, pero con la capacidad de invertir recursos en los proyectos productivos de la cooperativa y supervisar tanto operativa como financieramente sus inversiones. A nuestro juicio, la implementación de la figura del *socio financista* como parte de la estructura administrativa de una cooperativa campesina, debe ser parte de un estudio posterior que permita establecer la factibilidad de su implementación en el corto y mediano plazo.

7.2. Modelo de alianzas entre cooperativas vía Gestión Productiva Centralizada.

El sector agroindustrial plantea hoy innumerables desafíos de índole comercial y productiva. Aspectos tales como tecnología, acceso a información, economías de escala, financiamiento de largo plazo, desarrollo de canales de comercialización, entre otros, son fundamentales para trabajar con éxito en esta actividad, cada día más compleja. El objetivo de las organizaciones empresariales pertenecientes al sector es alcanzar una posición competitiva en el mercado.

La pequeña agricultura –expresada en este estudio a través de las cooperativas campesinas – ha desarrollado históricamente una *cultura de trabajo individualista*. Si bien las cooperativas *proponen* un modelo de trabajo en conjunto entre los campesinos (socios) que la componen, el trabajo *aislado* de cada cooperativa tiene como consecuencia, generalmente, volúmenes reducidos de producción lo cual, a su vez, significa acceder sólo a nichos de mercados de muy baja incidencia, tales como mercados locales o, cuando más, regionales.

Una de las soluciones organizacionales que empíricamente ha demostrado eficiencia dentro de esta problemática, es *el encadenamiento productivo*,

entendido como una oferta específica en función de la suma de las producciones de un conjunto de cooperativas, que aumenta la posibilidad de conseguir mejores condiciones de comercialización y obtener mejores precios para cada una. El modelo de gestión que proponemos a continuación, tiene como base el encadenamiento productivo entre cooperativas campesinas de un mismo o similar rubro. Los objetivos buscados a través de este medio son básicamente:

- Lograr economías de escala en la producción, necesarias para obtener mayores ventajas competitivas al momento de negociar con los clientes
- Desarrollar una plataforma de negocios de mayor envergadura que la que podría lograrse en forma unitaria.

Se espera que el modelo en cuestión ayude a solucionar uno de los grandes desafíos actuales para la inmensa mayoría de las cooperativas campesinas: ser competitivas dentro del modelo de libre mercado.

7.2.1. Aspectos teóricos sobre el *encadenamientos productivo*.

Se entiende por *encadenamiento productivo* a un conjunto de empresas que se desempeñan en la misma actividad, o en actividades estrechamente relacionadas, dentro de un área especialmente delimitada, que cuenta con un perfil determinado, donde la especialización y el comercio entre organizaciones resulta sustancial. En el mercado hasta una simple asociación de empresas genera beneficios para quienes participan de ellas. Sin embargo, la pura aglomeración de cooperativas campesinas no brinda espacio para la generación de mayor eficiencia colectiva, rasgo característico de los *encadenamientos productivos*.

Para efectos de esta propuesta, el concepto de *encadenamiento productivo* se utilizará como una concentración de actividades económicas y productivas entre cooperativas campesinas ó entre cooperativas campesinas y empresas privadas.

•Ventajas:

Las ventajas del encadenamiento productivo son amplias. Destacan entre ellas:

- *Acceso a la Tecnología*: factor relevante en el presente quehacer de esta actividad y con creciente importancia futura, especialmente del ámbito de la competitividad. El desarrollo de la misma no podría ser financiada por las cooperativas en forma individual; se requieren importantes dosis de capital para financiar investigaciones que permitan solucionar problemas específicos.

- *Mejoras en la Comercialización*: la integración entre organizaciones empresariales permite desarrollar economías de escala en la producción lo que, a su vez, redundará en una mejor posición competitiva para el establecimiento de futuras negociaciones.

- *Adecuación de la Producción a los estándares del mercado*: el mercado ya se circunscribe a un entorno local, se extiende más allá de nuestras fronteras. Esta situación también involucra a las cooperativas campesinas, más aún si, teniendo ventajas competitivas dentro de la cadena de producción,

pretenden desarrollar nuevos negocios en mercados externos. El encadenamiento productivo posibilita lograr de mejor forma la necesaria estandarización de la producción, al permitir establecer procedimientos, prácticas y tecnologías comunes.

- *Optimización de la Capacitación:* los permanentes cambios en las necesidades de los consumidores y las constantes innovaciones tecnológicas en el rubro alimenticio dictaminan la evidente necesidad de desarrollar un plan de capacitación al interior de organizaciones relacionadas, que permite asimilar dichos cambios de la mejor forma posible. El encadenamiento productivo posibilita transmitir la información de mejor manera que individualmente, estableciendo procedimientos que permiten la transmisión de la información de manera fluida y en menor tiempo.

- *Acceso a Financiamiento:* Las posibilidades de obtener financiamiento vía crédito son mucho mayores si éste se realiza en forma asociativa; las entidades crediticias privilegian a quienes postulan desarrollar un proyecto común, con responsabilidades financieras compartidas.

- *Restricciones:*

La escasez de espíritu empresarial, el establecimiento de barreras al traspaso de información entre empresas, la falta de confianza y otras similares restricciones suelen constituir los principales *cuernos de botella* en el desarrollo de los encadenamientos productivos.

- *Beneficios Sociales:*

Finalmente, a modo de observación general, en una economía en vías de desarrollo existen dos motivos principales para justificar el incentivo público a la formación de agrupaciones de cooperativas campesinas dentro de este ámbito:

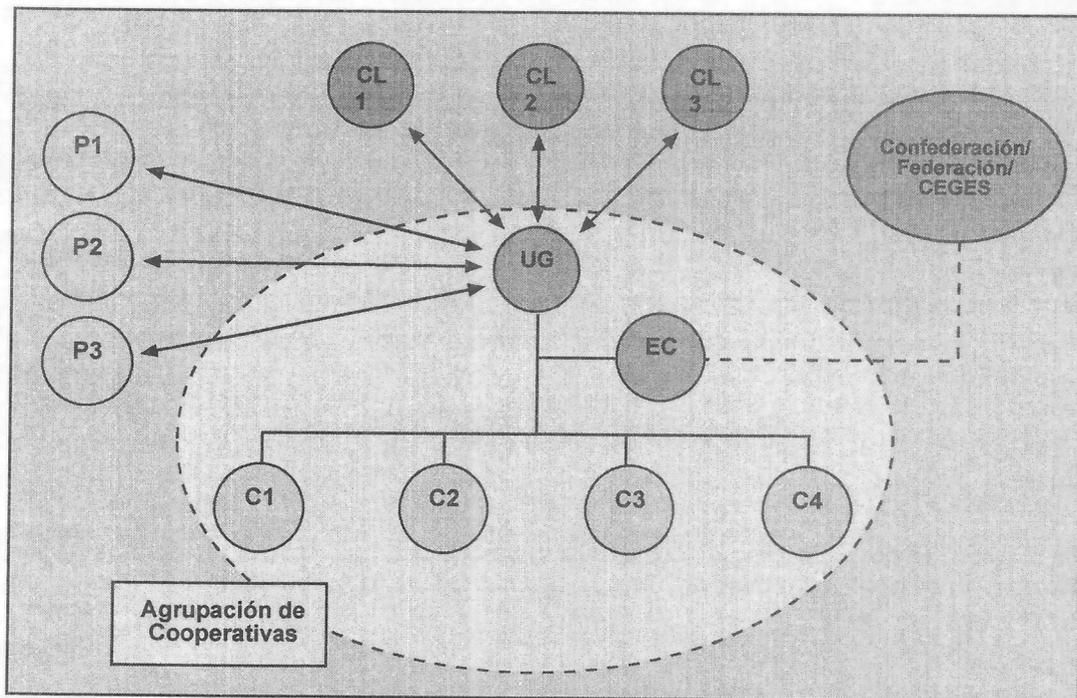
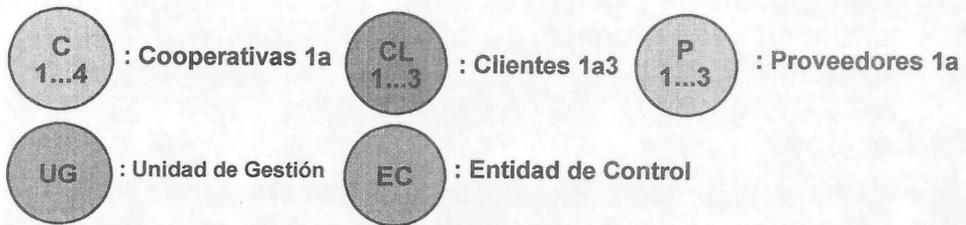
- El hecho de que las cooperativas campesinas difícilmente se consolidan sin ayuda estatal, principalmente porque existen fallas de información y otras imperfecciones del mercado -tales como la carencia de apoyo financiero, profesional y tecnológico- que necesitan ser contrarrestadas.

- El hecho de que los programas destinados a organizaciones del tipo cooperativas campesinas, generan mayor bienestar social y eficiencia económica, al hacer énfasis en las oportunidades de desarrollo laboral y económico que existen para los sectores menos privilegiados de la sociedad.

En un contexto donde se plantea la necesidad de implementar el *encadenamiento productivo* como una estrategia de gestión organizacional clave para lograr el desarrollo del movimiento cooperativo campesino, proponemos el *Modelo de Alianzas entre Cooperativas vía Gestión Productiva Centralizada* que describimos a continuación:

Figura 4:

**Diagrama Modelo Alianzas entre cooperativas
vía Gestión Productiva Centralizada**



7.2.2. Descripción del Modelo.

Hemos establecido en páginas precedentes que la alianza o agrupación de cooperativas campesinas conceptualmente definida como *encadenamiento productivo*, es una de las formas más eficientes para que estas organizaciones logren ventajas competitivas en el sector agroindustrial. Describiremos a continuación los supuestos básicos sobre los cuales se define el modelo denominado *Encadenamiento Productivo vía Gestión Productiva Centralizada* y sus principales características:

- *Supuestos Básicos:*

- Se aplica este modelo a las cooperativas que, desarrollando productos del mismo rubro, deseen asociarse con el objetivo básico de lograr las economías de escala necesarias para ser competitivas dentro de su sector.

- La iniciativa del proyecto de alianza entre cooperativas debe partir de las *bases* o socios de cada una de las cooperativas campesinas involucradas. Son ellos quienes deben impulsar la alianza. Está demostrado que cuando este tipo de iniciativas son impuestas por estamentos *superiores* y/o por organismos gubernamentales, los resultados no son los esperados.

- El modelo se estima *aplicable* en la medida que exista una entidad superior que agrupe un conjunto de cooperativas -federación o confederación- con la debida autoridad, emanada desde las propias cooperativas campesinas pertenecientes a dicha agrupación, para desarrollar labores de fiscalización y control necesarias para el correcto funcionamiento operativo del modelo a proponer.

- Debe existir la capacidad de financiamiento para una nueva área de gestión denominada para estos fines *Unidad de Gestión (UG)*, lo que implica proveer recursos para solventar, entre otros costos, la contratación permanente de, a lo menos, un recurso profesional con capacidad gerencial en los ámbitos comercial y operativo. Los costos deberán ser financiados inicialmente utilizando recursos internos, vía aporte de los socios de cada una de las cooperativas involucradas; o externos vía inversión de *socios financistas* y/o postulando a subvenciones de organismos estatales a través de la presentación de proyectos y/o utilizando los servicios financieros rurales disponibles.

- La nueva *Unidad de Gestión*, vista como una unidad de negocios independiente, se planteará como objetivo de mediano plazo lograr la autonomía financiera producto de su propia gestión, tanto comercial como operativa.

- La *Unidad de Gestión* será una entidad empresarial de entera propiedad de los socios de las cooperativas partícipes de la agrupación, por lo que la gerencia de dicha Unidad deberá rendir cuenta de su gestión ante las directivas de cada una de las mencionadas cooperativas campesinas en una asamblea que las reúna con una periodicidad definida autónomamente.
- Del mismo modo, debe existir la capacidad de financiamiento para una nueva área de control denominada para estos fines como *Entidad de Control (EC)*, lo que implica proveer recursos para solventar, entre otros costos, la contratación permanente de, a lo menos, un recurso profesional con conocimientos contables y financieros. Los costos deberán ser financiados permanentemente utilizando recursos internos, vía aporte de los socios de cada una de las cooperativas involucradas.
- La nueva *Entidad de Control* se define como un área de control, con dependencia funcional directa de una entidad superior (Federación o Confederación) que operará de acuerdo al marco de acción definido por directrices emanadas de la asociación de cooperativas.
- La *Entidad de Control* será un área de control de entera propiedad de los socios de las cooperativas partícipes de la asociación, pero con dependencia funcional de la entidad superior anteriormente mencionada, aún cuando también deberá rendir cuenta de su gestión ante las directivas de cada una de las mencionadas cooperativas campesinas a través de una reunión mensual, como mínimo.

7.2.3. Unidad de Gestión.

- Características del Modelo.

- Como ya se ha dicho, establecer un *encadenamiento productivo de cooperativas del mismo rubro* supone una estructura administrativa que incorpora dos nuevas áreas: la Unidad de Gestión y la Entidad de Control.

- El objetivo de estas nuevas entidades, es incorporar a la actual gestión cooperativa campesina una plataforma de desarrollo comercial y productivo de *alto nivel*, capaz de generar las necesarias ventajas competitivas que la agrupación requiere para posicionarse en el segmento de mercado que le corresponde, definido desde el marketing como *nicho de mercado*.

- Para lograr todo lo anterior, la nueva entidad debe ser capaz de desarrollar *servicios* relacionados con la obtención de:

I. Mayores economías de escala en la adquisición de *insumos comunes* a las cooperativas participantes, lo que debería redundar en menores costos de dichos insumos para los socios productores.

II. Búsqueda y selección de alternativas de financiamiento para la implementación de *proyectos productivos asociativos*. Éstos pueden atraerse a través de la incorporación de *socios financistas*, o cualquier otra instancia válida para dichos fines.

III. Generación de instancias necesarias para incrementar el *valor agregado* de los productos de la cooperativa, ya sea vía el desarrollo interno o a través de alianzas comerciales con empresas relacionadas. Actualmente, la industria agropecuaria tiende -especialmente en el ámbito exportador- al desarrollo de productos con *valor agregado*, tales como hortalizas congeladas, frutos secos o en conservas o productos orgánicos, entre otros.

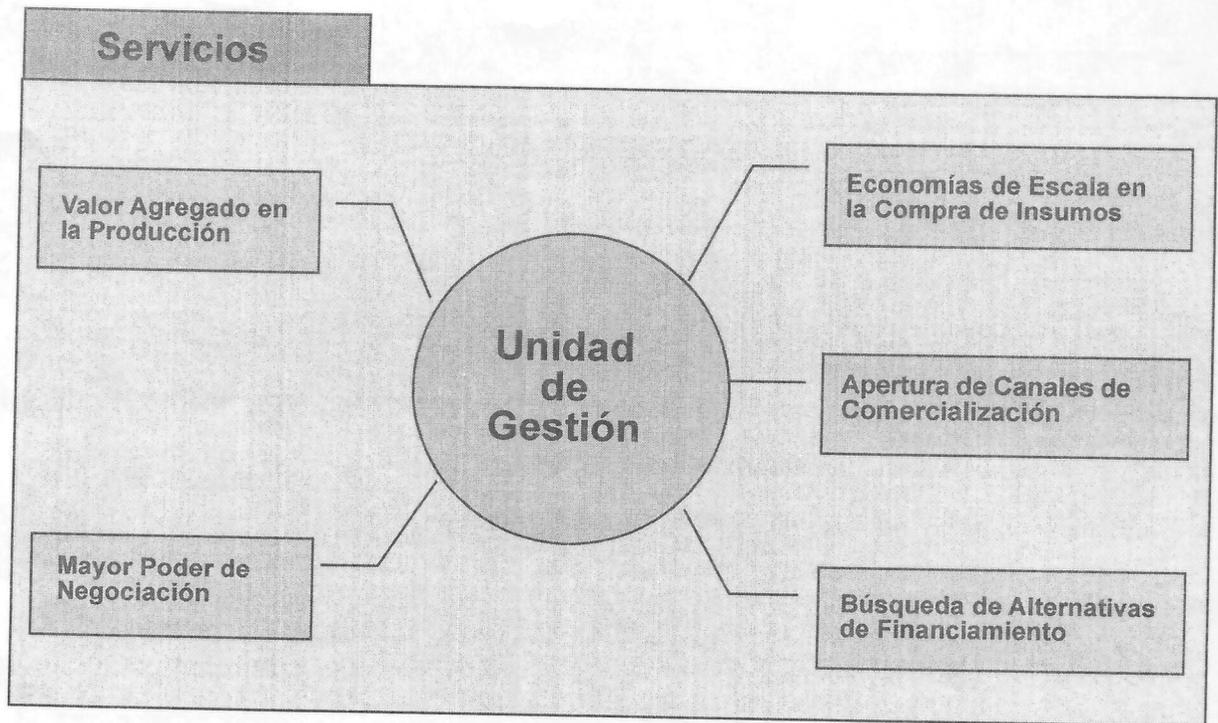
- Incorporar *Unidades de Gestión y Unidades de Control* debería aportar a las cooperativas mayor poder de negociación con la actual y futura cartera de clientes, producto administrar y comercializar mayores cuotas de producción.

- La nueva entidad debería *desarrollar nuevos canales de comercialización*, tales como alianzas para proveer insumos a empresas productoras de mayor valor agregado, o la prospección de nuevos mercados a través del desarrollo de producción orgánica o vía la implementación de producción con *certificado de origen*, entre otros.

7.2.4. Servicios asociados a la Unidad de Gestión.

La Unidad de Gestión (UG), es una entidad que agrupa a las cooperativas en función de una estructura administrativa que lidera la capacidad de gestión, tanto en el plano comercial como en el productivo.

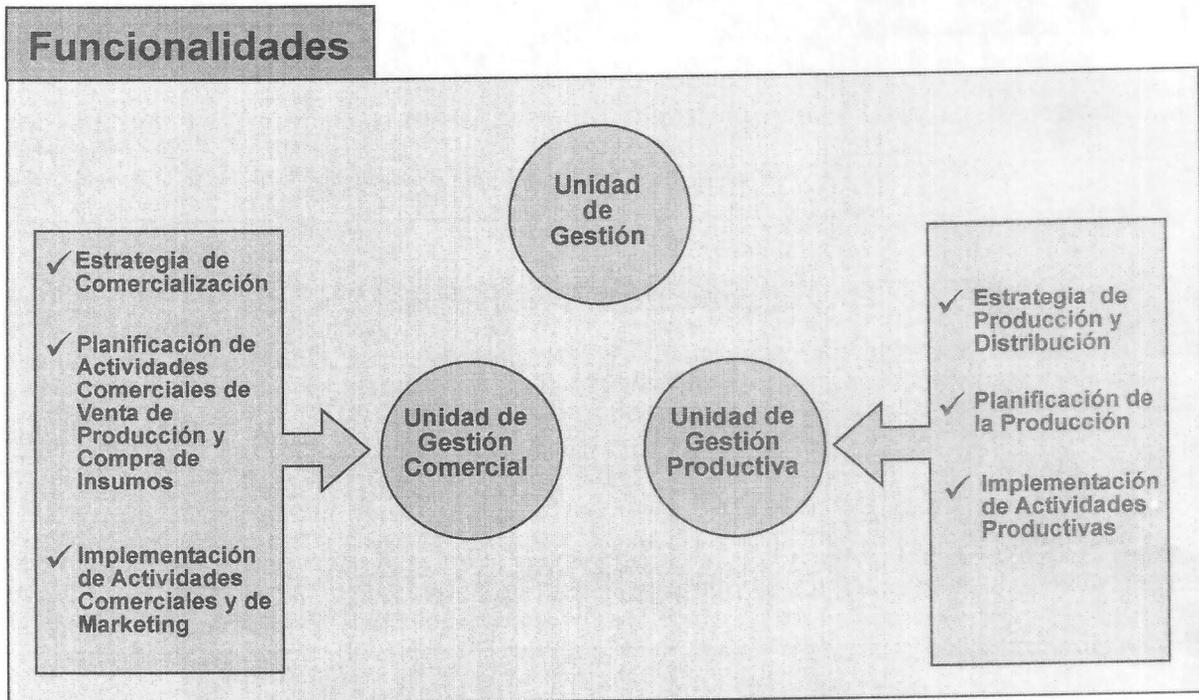
Figura 5:
Servicios asociados a una Unidad de Gestión.



La *Unidad de Gestión (UG)* incluye de la *Unidad de Gestión Comercial (UGC)* y a la *Unidad de Gestión Productiva (UGP)*. Cada una de ellas cumple funciones específicas, definidas por la agrupación y que corresponden a las necesidades de negocios y operativas de la misma.

- *Unidad de Gestión Comercial (UGC)*: área funcional que agrupa el conjunto de actividades comerciales ejecutadas por la nueva entidad y que corresponden a necesidades relacionadas con el desarrollo de los negocios de la agrupación. Atendiendo dichas necesidades, define y pone en práctica la estrategia de comercialización pertinente a la venta de la producción y adquisición de insumos.
- *Unidad de Gestión Productiva (UGP)*: área funcional que agrupa el conjunto de actividades productivas requeridas para la correcta operación de los negocios de la agrupación. Desarrolla la estrategia a seguir en el plano productivo y de distribución, en concordancia con la estrategia comercial definida. Como resultado, establece la planificación de la producción e implementa las acciones operativas asociadas al desarrollo del o de los productos, con objeto de satisfacer las necesidades tanto de calidad de producción como de distribución definidas por los clientes.

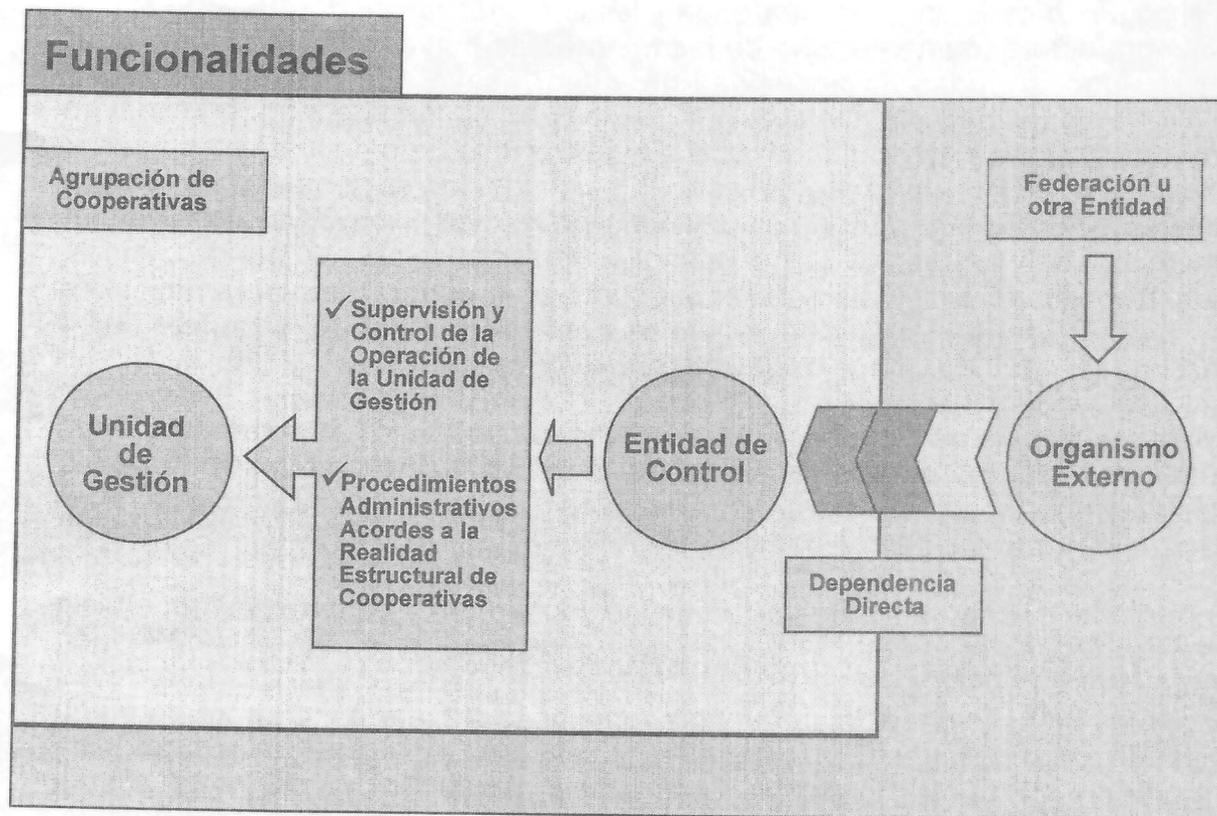
Figura 5:
Funciones de las distintas unidades.



• Entidad de Control:

La funcionalidad de esta nueva área consiste básicamente en crear las instancias de supervisión y control de la gestión operacional de la nueva organización en los planos financiero y contable, estableciendo para ello procedimientos administrativos acordes a la realidad estructural de las cooperativas campesinas, en tanto entidades partícipes de esta nueva estructura asociativa y definiendo las instancias de entrega de información de la gestión realizada a las entidades correspondientes, en función de dependencias funcionales previamente definidas.

Figura 7:
Funcionalidades del modelo.



7.3. Modelo de alianzas vía Gestión Comercial Centralizada.

En el contexto de la encuesta realizada a las cooperativas campesinas de la cual da cuenta este documento, uno de los factores de mayor criticidad detectados fue, sin lugar a dudas, la necesidad de mayor apoyo a la gestión comercial. Tal nivel de criticidad permite suponer que la carencia de una labor eficiente en este ámbito explica en gran medida el alto porcentaje de cooperativas en riesgo de *extinción*. Desde un punto de vista de servicios, los socios perciben que su cooperativa –como organización empresarial– no entrega ni mayores oportunidades comerciales de venta (a través, por ejemplo, del aumento del número de clientes) ni las ventajas competitivas suficientes como para generar mayores utilidades a su producción aumentando, por ejemplo, el precio final del producto como consecuencia de una buena negociación.

Si bien los socios de las cooperativas campesinas logran, mayoritariamente, vender importantes cuotas de su producción, en muchos casos los precios obtenidos no entregan los márgenes deseados y en otros, dichos precios apenas alcanzan a cubrir los costos de producción.

Por otro lado es importante destacar que las cooperativas, en términos generales, han desarrollado hasta hoy una tarea muy importante referente a la obtención de economías de escala en la compra de insumos. Tanto es así, que una de las principales motivaciones del pequeño agricultor para crear o incorporarse a una cooperativa campesina es, precisamente, la conocida ventaja de precios obtenida al momento de comprar insumos para su producción. No se da la misma circunstancia ni motivación cuando se trata de vender sus productos, exceptuando, por supuesto, casos puntuales.

Un claro ejemplo de la relevancia de esta problemática lo constituye el que, en muchas oportunidades, las *expectativas de venta* de un producto en el corto plazo determinan si éste es desarrollado o no durante la temporada y son precisamente dichas expectativas las que provocan en no despreciable cantidad de ocasiones importantes pérdidas de patrimonio de los socios, cuando a través de la cooperativa se toman decisiones erróneas, reflejadas en el precio de venta final obtenido al momento de la cosecha de dicha producción.

Paralelamente, también se da la problemática de cooperativas sujetas a los dictámenes de quien un cliente único. Si bien esa situación entrega ventajas importantes, tales como *la venta asegurada* de la producción o asesoría técnica “sin costo”, las restricciones aparecen a la hora de definir el precio de compra, momento en que el cliente único impone sus condiciones. Esta situación redundo en una *permanente dependencia* de la cooperativa ante este comprador, con las consiguientes limitaciones de desarrollo interno de la organización.

Lo anterior plantea la evidente necesidad de mejorar la situación competitiva de las cooperativas campesinas, utilizando alternativas estratégicas en el ámbito comercial.

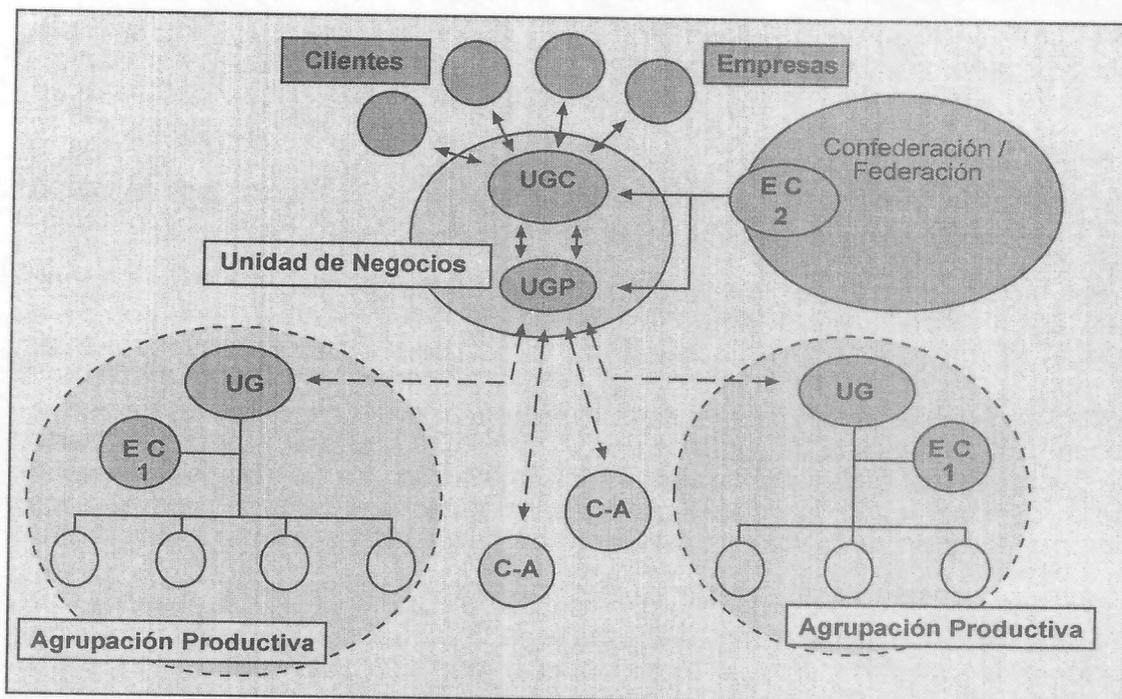
El modelo que a continuación se presenta, propone la implantación de una plataforma comercial profesionalizada y plenamente integrada a los requerimientos de negocios de cada uno de sus integrantes. Dicha plataforma se estructura en función de cooperativas campesinas que deseen tener mayores opciones de venta de sus productos, lo que implica disponer de una mayor probabilidad de apertura a nuevos canales de comercialización y la generación de mejores opciones de integración con otras cooperativas campesinas, o con empresas productivas de mayor valor agregado.

7.3.1. Descripción del Modelo.

En función de la necesidad de mayores opciones de comercialización, el siguiente modelo de gestión plantea el encadenamiento productivo como base teórica para lograr las necesarias ventajas competitivas dentro del sector, potenciando la gestión comercial como herramienta estratégica para obtener la óptima integración, tanto con clientes como con empresas productivas de mayor valor agregado.

A continuación describimos los supuestos básicos sobre el modelo denominado *Alianzas vía Gestión Comercial Centralizada* y sus principales características.

Figura 8:
Modelo alianzas vía Gestión Comercial Centralizada.



7.3.2. Supuestos Básicos

Se aplica este modelo para aquellas cooperativas que, desarrollando productos del mismo rubro o disímiles, deseen asociarse a través de una entidad comercializadora, con el objetivo de lograr ya sea la apertura de nuevos canales de comercialización o el establecimiento de relaciones comerciales con empresas productivas de mayor valor agregado. Adicionalmente, el modelo incorpora a las entidades partícipes.

- Importantes economías de escala dentro de la cadena de distribución de sus productos.
- La iniciativa del proyecto de alianza entre organizaciones vía una Unidad de Negocios independiente debe *partir de las bases de cada una de las cooperativas campesinas involucradas*. Son los socios de cada cooperativa y sus directivos los que deben impulsar las alianzas entre ellas.
- El modelo se estima aplicable en la medida que exista una entidad superior e independiente llamada genéricamente *Unidad de Negocios*, que sea capaz de agruparlas y coordinarlas tanto desde un punto de vista comercial como logístico, en cuanto a la distribución de los productos comercializados.
- La nueva *Unidad de Negocios* debe ser, desde el punto de vista de la propiedad, una entidad independiente de las organizaciones que participan directamente en el desarrollo del negocio –cooperativas campesinas y/o agrupaciones productivas de cooperativas- pero dependiente de un organismo marco que las agrupe –federación ó confederación- y que tenga la debida autoridad, emanada desde las propias cooperativas campesinas pertenecientes a dicha agrupación, para desarrollar las labores de fiscalización y control que se necesitan para el correcto funcionamiento operativo de la citada *Unidad de Negocios*.
- Debe existir capacidad de financiamiento para la nueva *Unidad de Negocios*, lo que implica proveer recursos para solventar, entre otros costos, la contratación permanente de, a lo menos, un recurso profesional con capacidad de gerencial en el ámbito comercial y un recurso profesional para la gestión operativa y logística. Los costos deberán ser financiados inicialmente utilizando recursos tanto internos (vía aporte de la federación o confederación respectiva) como externos, vía inversión de *socios financieristas* y/o utilizando los servicios financieros rurales disponibles.
- La nueva *Unidad de Negocios*, vista como una entidad empresarial *independiente*, se planteará como uno de sus objetivos de mediano plazo lograr la autonomía financiera producto de su propia gestión, tanto comercial como operativa.
- La *Unidad de Negocios* se definirá como una entidad *con fines de lucro* cuya función será básicamente la de *intermediador* comercial, de forma tal que, a partir de la oferta entregada por las entidades involucradas, dicha unidad empresarial establecerá los vínculos comerciales tanto con clientes nacionales o extranjeros como con empresas productivas que requieran de proveedores de materias primas.

Junto con lo anterior, debe existir la capacidad de financiamiento para una nueva área de control denominada para estos fines *Entidad de Control de la Unidad de Negocios*, lo que implica proveer recursos para

solventar la contratación permanente de, a lo menos, un recurso profesional con conocimientos contables y financieros. Los costos deberán ser financiados permanentemente, utilizando recursos internos de la federación o confederación respectiva.

- La nueva *Entidad de Control* se define como un área de control con dependencia funcional directa de una entidad superior –federación ó confederación– y operará de acuerdo al marco de acción definido por las directrices emanadas de dicho organismo.
- La *Entidad de Control* será un área de control de entera propiedad de la federación o confederación respectiva, y deberá rendir cuenta de su gestión ante la directiva de alguna de dichas entidades.

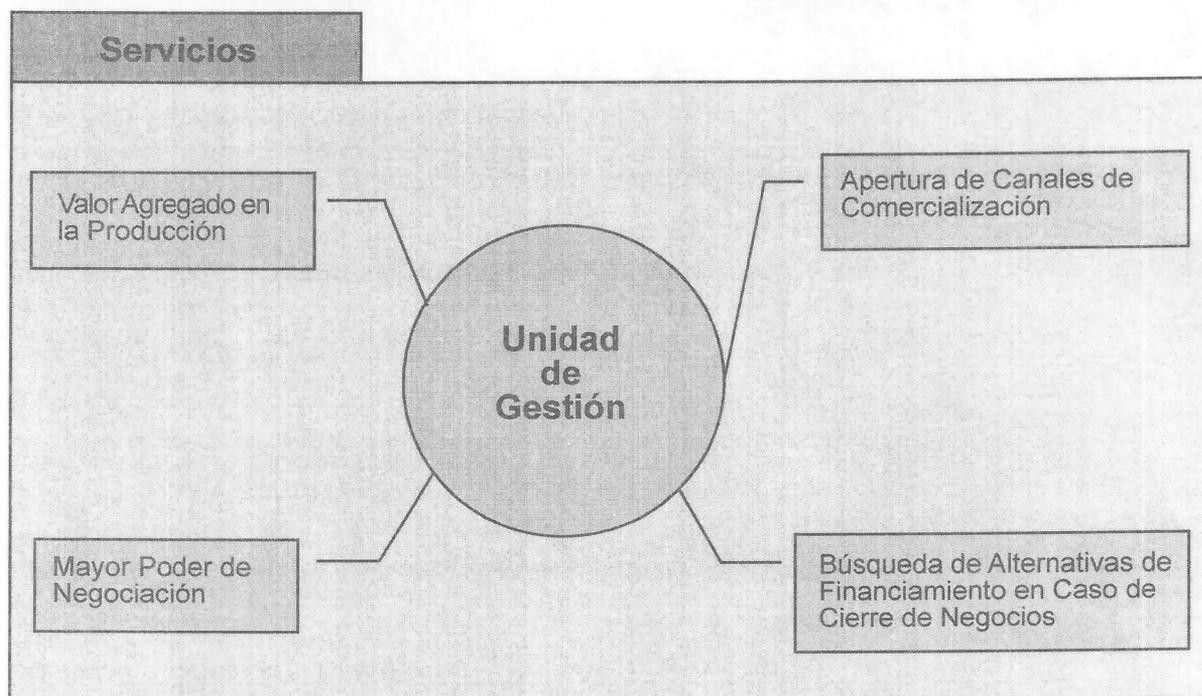
7.3.3. Características del Modelo.

- Se establece una *Unidad de Negocios* con una estructura administrativa que integra dos áreas: la *Unidad de Gestión Comercial (UGC)* y la *Unidad de Gestión Productiva (UGP)*, incorporando además la *Unidad de Control de la Unidad de Negocios*, como entidad supervisora de las anteriores.
- El objetivo de la *Unidad de Negocios*, es incorporar a la actual gestión cooperativa campesina una plataforma de desarrollo comercial capaz de generar nuevos canales de comercialización, ya sea a través de la captación de nuevos clientes y/o vía el desarrollo de encadenamientos productivos con empresas de mayor valor agregado.
- Para ello, la unidad de negocios debe ser capaz de desarrollar *servicios* relacionados con la obtención de:
 - *Mayores oportunidades de negocios*, producto de una gestión comercial centralizada y con mayores recursos de prospección de nuevos mercados.
 - *Mayor poder de negociación* con la actual y futura cartera de clientes, producto del poder que da el hecho de administrar y comercializar mayores cuotas de producción.
 - *Nuevos canales de comercialización*. La nueva entidad debería ser capaz de desarrollar servicios de apertura de nuevos canales, como por ejemplo el desarrollo de alianzas como proveedor de insumos de empresas productoras de mayor valor agregado; o la prospección de nuevos mercados, a través de la producción orgánica o vía la implementación de producción con *certificación de origen y/o normas de calidad*.
 - *Mayores oportunidades de capacitación y obtención de mejores tecnologías de producción*, especialmente para aquellas cooperativas que desarrollen vínculos con empresas productivas de mayor valor agregado.

7.3.4. Unidad de Negocios.

La *Unidad de Negocios* es una entidad que centraliza y administra las demandas de clientes nacionales o internacionales y, a la vez, estructura la oferta de bienes en función de las capacidades y potencialidades productivas del conjunto de cooperativas que integran esta nueva estructura comercial. Por tanto, su función principal es ser un *catalizador* eficiente entre la oferta de las cooperativas y las potenciales demandas de los clientes.

Figura 9:
Servicios asociados a una Unidad de Negocios.



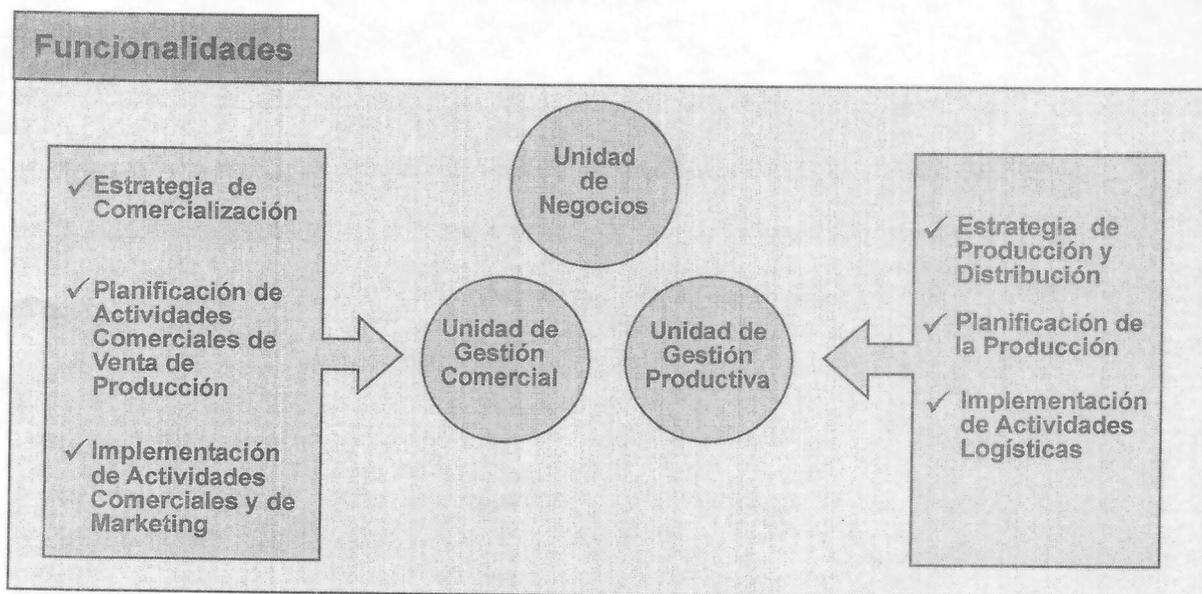
La Unidad de Negocios incluye la *Unidad de Gestión Comercial (UGC)* y la *Unidad de Gestión Productiva (UGP)* dentro de sus funcionalidades básicas. Cada una de ellas, a su vez, cumple las funciones específicas que les define la cooperativa y que, por supuesto, correspondan a las necesidades tanto de negocios como operativas de esta agrupación.

- *Unidad de Gestión Comercial (UGC)*: área funcional que agrupa el conjunto de actividades comerciales ejecutadas por la nueva entidad y que corresponden a las necesidades de negocios de las cooperativas. En función de dichas necesidades, se definen las diversas estrategias de comercialización a implementar para, posteriormente ejecutar las acciones a seguir, dentro de los plazos y prioridades planificados.

- *Unidad de Gestión Productiva (UGP)*: área funcional que agrupa el conjunto de actividades productivas requeridas para la correcta operación de los negocios del conjunto de cooperativas de la nueva agrupación. Desarrolla la estrategia a seguir en el plano productivo y de distribución, apuntando a la concordancia con la estrategia comercial. Como resultado de esas funciones, define la planificación de la producción y establece e implementa todas las acciones operativas asociadas al desarrollo del o los productos, con el objeto de satisfacer las necesidades tanto de calidad de producción como de distribución establecidas por los clientes.

Figura 9:

Funcionalidad de las áreas.



- *Entidad de Control*

Se incorpora una *Entidad de Control* como instancia supervisora dentro de la estructura administrativa de la nueva *Unidad de Negocios*, con dependencia directa de una institución mayor –confederación ó federación – para controlar los ámbitos financiero/contables en la estructura organizacional creada.

Es importante destacar que esta entidad deberá ser financiada por la confederación o federación. Por tanto, su dependencia funcional se establecerá con dicho organismo *externo*, con el objetivo de independizar la gestión de supervisión y control en la administración interna de la nueva organización.

La funcionalidad básica de esta nueva área, consiste en crear instancias de supervisión y control financieras y contables, de la gestión operacional de la nueva organización. Establece para ello procedimientos administrativos acordes a la realidad estructural del negocio y define las instancias de entrega de información de la gestión realizada a la federación o confederación, atendiendo a dependencias funcionales previamente definidas.

Anexos

**Anexo N° 1:
Cuestionario Cooperativas Campesinas.**

Cuestionario Cooperativas Campesinas

Fecha: _____

Nombre Cooperativa	Región	Provincia	Comuna

¿Tiene Sede la Cooperativa?:	SI	NO
------------------------------	----	----

Dirección:			
Dir. de Correo:			
Fono:	Persona Responsable:		
Celular:	Propietario Celular:		
Fax:	E-Mail:		

ADMINISTRACIÓN

Año Creación	Fecha Última Asamblea	N° Socios	N° Socios Activos	Última Elección Directiva	Antigüedad Presiden

Cooperativa Socia de una Federación:	SI	NO	Nombre:	
Socios Conocen Nueva Ley:	SI	NO	Comentario:	
Cooperativa Incorporada a Nueva Ley:	SI	NO	Comentario:	
Cooperativa Tiene Estatutos:	SI	NO	Comentario:	

Cargo	Nombre Completo
Presidente	
Vice Presidente	
Secretario	
1er. Consejero	
2do. Consejero	

Nombre Completo Administrador:		
Perfil Profesional:		
Socio o Externo:		Antigüedad:

ORGANIGRAMA

INFRAESTRUCTURA

Cooperativa tiene Computador:	SI	NO
Características:		

Cooperativa tiene Internet:	SI	NO
Características:		

Maquinaria y otros Bienes Propios: Detallar cada uno de los Bienes

Propiedad de la Tierra: Detallar Características Generales

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

Tabla de Productos Desarrollados por la Cooperativa					
Producto	Variedad	N° Socios	N° de Hectáreas	Volumen de Producción	Tipo de Riego

Observaciones Adicionales Relacionadas con la Producción de la Cooperativa

Recursos Económicos - Detallar Inversión en Factores de Producción

Toma de Decisión - Detallar Quién Decide Qué Producir

Limitantes de la Producción - Detallar Principales Dificultades

Implementación de las "Buenas Prácticas Agrícolas" - Detallar Rubros y Aspectos Principales

Innovación Productiva - Detallar Posibles Mejoras Productivas - Mayor Beneficio Económico

COMERCIALIZACIÓN

LA COOPERATIVA COMERCIALIZA ...					
Producto	Cómo	Cantidad	Embalaje	Canal Directo o Intermediario	Destino - Cliente

Proceso de Creación de Valor Agregado - Detallar Alcances Comerciales

Disminución de Costos vía Gestión Cooperativa - Detallar en qué Fases se Producen

Actuales Formas de Pago - Detallar por Línea de Productos

Poder de Negociación - Detallar Herramientas Utilizadas con Clientes

Cooperativa "Cierra" Negocios o sólo establece Relaciones Comerciales? - Detallar

Desarrollo de Canales de Comercialización - Detallar Experiencias de Negociación

Actual Exportación de Productos:	SI	NO
Detallar:		

Expectativas Exportadoras - Detallar por Línea de Productos

Requerimientos de Inversión - Detallar por Línea de Productos

ORGANISMOS E INSTANCIAS DE APOYO

Entidad	Tipo de Apoyo	Monto	Finalidad - Descripción

Requerimientos de Instancias de Apoyo - Detallar Necesidades

--

INFORMACIÓN FINANCIERO - CONTABLE

Fuentes de Financiamiento - Detallar Instancias Permanentes y Esporádicas

--

Objetivos - Detallar los Motivos de la Búsqueda de Financiamiento

--

Nuevos Proyectos - Detallar Fuentes de Financiamiento

--

Servicio de Contabilidad Externa: SI NO

Detallar:

--

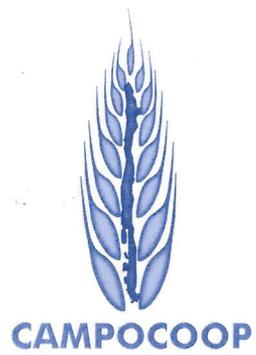
Conocimiento Interno Contable: SI NO

Detallar:

--

Seguros Relacionados - Detallar si Existen

--



Asesoría en Desarrollo de Modelos de Gestión innovativa para las Cooperativas Campesinas
FIA - Campocoop