

Diplomado “Convirtiéndonos en una cooperativa con orientación en agronegocios”



Módulo N°6

- **Modelos de cooperativas agroalimentarias en la UE. De la cooperativa tradicional al modelo híbrido**

Juan Juliá Igual
Elena Meliá Martí
2/4/2022

- 1. Introducción las cooperativas agroalimentarias en la Unión Europea y en España ante un escenario complejo y con incertidumbres. La importancia de la dimensión**
2. ¿Qué hacen las cooperativas líderes ? Casos de éxito en la UE. Irlanda, Holanda y Dinamarca: ¿Qué tienen en común?.
3. Modelos de gobierno e integración de las cooperativas en la UE. Los modelos híbridos.
4. Nuevos modelos en España

1. Introducción.

El cuadro macroeconómico y la globalización



- Estamos **de nuevo saliendo de una severa crisis global** tras una **etapa de vuelta al crecimiento** en que estábamos recuperándonos.
 - La crisis sanitaria de la pandemia del COVID 19 ha derivado **en la mayor caída del PIB de este siglo en la economía española (-10,8%) y en la europea (-6,8%)** .
 - En un proceso de recuperación en la UE del orden del 5% en el 2021 y una previsión de recuperación al final del 2022
 - **A finales de febrero llega la crisis derivada de la invasión de Ucrania por Rusia,** con las derivadas que supone de limitaciones en la oferta energética y su correspondiente encarecimiento así como de algunas materias primas de las que este `zona era un importante suministrador (cereales), que ha determinado una fuerte elevación de los costes de producción e inflación.

1. Introducción.

El cuadro macroeconómico y la globalización



- Todo ello en un momento muy delicado, y el riesgo de una fuerte elevación de los tipos de interés en EEUU, y consiguiente apreciación del dólar, que conllevara también una elevación de los tipos de interés en el resto de países.

Recodar que varios países de la UE tenían un importante déficit público en el 2020 superior al 6% y una deuda pública superior al 120%, entre ellos algunos mediterráneos (por ejm España e Italia)

- **Las estimaciones de una recuperación al 2022 se posponen al 2023 y condicionadas a la pronta solución del conflicto en Ucrania.**

- Las **economías más avanzadas** cuentan con las compañías más competitivas, son las que **más uso hacen del conocimiento (las que utilizan los recursos productivos mas cualificados)** en sus actividades (informe ABACO). Y son las que han demostrado una **mayor resiliencia ante las pasadas crisis**. En Dinamarca -2,1%, Suecia -2,8%, Finlandia -2,9%, y Holanda -3,8%, en Alemania- 4,6%, **España -10,8%**.

- Peso del conocimiento sobre el PIB: Países Bajos (77,9%), Suecia 76,5%, Dinamarca 71,7%, Finlandia 71,4%, Alemania 68,8%, **España (53,7%)**

- La economía necesita de **empresas competitivas y con valores**, fin del fundamentalismo del mercado, que no de la economía de mercado (“ el malestar en la globalización” Stiglitz 2010)
- **Crecimiento de la población:** Se prevé que la población mundial aumente en más de 1/3, entre 2009 y 2050, y con ella la demanda de alimentos (FAO, 2009)
- **De 2020-2030**, FAO tenía estimado que el **crecimiento de la oferta superará al crecimiento de la demanda** en alimentos (85 % del crecimiento de la producción mundial de cultivos provendrá de las mejoras en el rendimiento). Con esta perspectiva, **los precios reales de la mayoría de los productos básicos cabría esperar que podrían mantenerse en niveles actuales, pero** antes de la guerra.

Un escenario complejo



- Una **economía mundial** que continua en general en la senda de la **globalización y apertura de mercados**, si bien con algunas políticas basadas en el **arancel y el veto**.

EEUU suspende cinco años los aranceles a aceite de oliva y aceituna verde

- La administración Biden y la UE llegan a un acuerdo para poner fin a la disputa comercial entre Boeing y Airbus y paralizan las tasas hasta 2026

- ✓ Pero ahora aparecerán nuevas limitaciones a los flujos comerciales entre grandes bloques, cuyo fin es difícil de estimar

EEUU suspende cinco años los aranceles a aceite de oliva y aceituna verde

15 jun 2021

- [La administración Biden y la UE llegan a un acuerdo para poner fin a la disputa comercial entre Boeing y Airbus y paralizan las tasas hasta 2026](#)

En 2019 la OMC declaró ilegales las ayudas a Airbus y eso permitió al ex presidente de EEUU Donald Trump (2017-2021) imponer **represalias sobre productos de la UE por valor de 7.500 millones de dólares (6.172 millones de euros)**. Multitud de productos agroalimentarios españoles -entre ellos el aceite de oliva envasado y la aceituna verde- fueron penalizados con tasas del 25%, mientras que los productos aeronáuticos -origen del conflicto- tuvieron del 10%, ampliado unos meses más tarde al 15%.

Un año más tarde, la OMC autorizó a la UE a imponer sus propios aranceles a ayudas ilegales a Boeing y **Europa respondió con tasas a exportaciones estadounidenses valoradas en 4.000 millones de dólares (3.292 millones de euros)**.

La disputa entre ambos había afectado a 113 categorías de productos de la

aplicación del acuerdo. Según Katherine Tai se mantendrá "siempre y cuando el apoyo de la UE a Airbus sea coherente con los términos del acuerdo", es decir, que no cruce ninguna "línea roja y los fabricantes de EEUU puedan competir de forma justa".

En España en el 2020:



EL VAB del sector agrario creció el 5,3%, si bien el sector agroalimentario ampliado dada la caída del canal HORECA cayó un -2,5%.

Aumento el peso en la economía del sector agroalimentario, con una facturación del orden de los 100.000 millones , paso del 8,7% al 9,7% (un peso superior en 3,2pp a la media de la UE27. Somos la cuarta potencia agroalimentaria europea y un sector estratégico clave para España.

Las exportaciones agroalimentarias han aumentado un 5,4 %,alcanzando los 54.840 millones, y ha dejado un **saldo positivo en la balanza comercial agroalimentaria de 18.429 millones de euros, el segundo de la UE27 tras Holanda.(Contrasta con el déficit registrado en cifras generales, que fue de más de 13.000 millones de euros)**

Fuente : Maudos J. (2021) Observatorio del sector agroalimentario español en el contexto Europeo Informe 2020.Cajamar

- Continua las fuertes asimetrías en la cadena de valor alimentaria, y la **necesidad de reequilibrar el peso de los productores** en la misma (Batzeli 2009 ,Bijman 2013).
- ✓ **La nueva Ley de la cadena alimentaria**, entra en vigor en el 2022:
 - En los contratos agroalimentarios se tiene que indicar que el precio pactado debe cubrir los costes de producción (coste efectivo).
 - En cooperativas podrán sustituir el contrato escrito si en estatutos: procedimiento de fijación del valor del producto entregado por socios y calendario de liquidación
 - La obligación de incorporar el llamado coste efectivo de la producción , **seria un verdadero oxímoron para el sector**,

- **Continúan los cambios en la demanda alimentaria** (nuevos gustos y hábitos del consumidor y en las formas de distribución)
 - variedad de productos, saludables, de conveniencia, crecimiento del canal HORECA, y compras on line creciendo en algunos productos y segmentos de población

SUPERMERCADOS

Amazon pisa los talones a Mercadona y Carrefour en la venta de alimentación online

- Tiene un 14% de cuota, frente al 22% de Mercadona, el 17% de Carrefour y el 8% de El Corte Inglés, según The Cocktail



Un escenario complejo

- El sector mantiene su pujanza exportadora, pero falla en la creación de valor. La diversificación de mercados, la creación de valor y la digitalización son los principales retos a los que se enfrenta el sector agroalimentario en este ámbito.(J. Palafox 2018)



Innovar para crear valor

La **innovación** es un elemento clave hoy en día (Maudos, 2019):

- El gasto en I+D del sector agroalimentario en la UE es mayor en los sectores agroalimentarios más competitivos (GASTO I+D - ES 0,44 %VAB agroalimentario, UE-28 0,65 %, Holanda 2,22%, Dinamarca 1,04 %)
- **4ª revolución industrial:** La **agricultura 4.0** se debe desarrollar de forma paralela a la **industria 4.0**. Añade valor gracias a generación, recogida y reutilización de datos.
- Una mayor **digitalización y conectividad**: aumenta su productividad, sostenibilidad y competitividad.

Plan de recuperación de la economía

➤ La UE crea el Fondo de Recuperación y Resiliencia

- A diferencia de su respuesta ante la anterior crisis (inmobiliaria y financiera) de 2008 la UE ha adoptado un fuerte compromiso presupuestario con una dotación para este Fondo de 750.000 millones de € para el horizonte 2021-2027

Fondo de recuperación NEXT GENERATION EU

La Comisión anima a los Estados a incluir a la Economía

Social en los planes nacionales de recuperación (N. Schmit 2021)



➤ El Plan se inspira en la Agenda 2030 y los ODS de la ONU

- Se articula en cuatro grandes ejes transversales de transformación.
 - La transición ecológica (una España verde)
 - La transición digital (una España digital)
 - La igualdad de género (una España sin brechas)
 - La cohesión social y territorial (una España cohesionada e inclusiva)

La Presidenta de la Comisión Europea, Ursula von der Leyen, ha reiterado que estas transiciones ***“no deben dejar a nadie atrás”***.

➤ El Plan refleja en su visión de futuro entre otros.

- “Un país que **impulsa la Ciencia y la I+D+I como elemento clave** de fomento de la productividad, el empleo y de la modernización.....”

“Una España que refuerza sus sectores estratégicos **(agroindustria,** biotecnología, materiales, construcción, turismo etc.) impulsa la modernización, primando su revalorización y proyección sostenible”



*“un muy bienvenido y necesario
análisis estratégico nacional a
largo plazo, elaborado con rigor
por la Oficina Nacional de
Prospectiva y Estrategia en el
2021”*

*Juan Juliá
R. AECA 135, 2021*



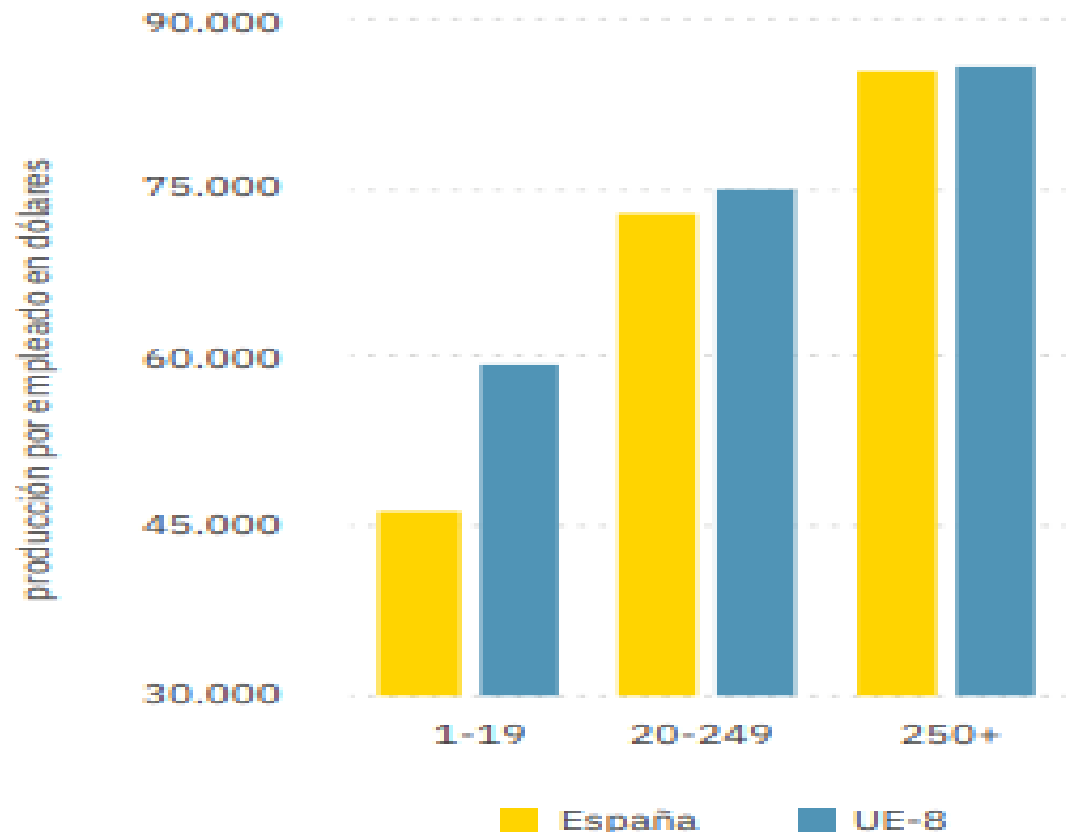
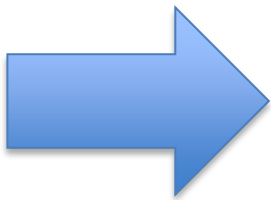
Primer desafío : SER MÁS PRODUCTIVOS PARA
CRECER MEJOR



❖ “*Todos los atributos deseables para una economía están relacionados con la dimensión media empresarial.*” (liliputismo empresarial endémico. Antón Costas. Informe GEM 2019)

Productividad por empleado en función del tamaño empresarial.

¡El tamaño si importa!



Fuente: Oficina Nacional de Prospectiva y Estrategia del Gobierno de España (coord.). España 2050: Fundamentos y propuestas para una Estrategia Nacional de Largo Plazo. Madrid: Ministerio de la Presidencia. 2021.

- Competir, requiere de **dimensión**, innovación, diversificación, internacionalización, formación, y mayor orientación al mercado (DIDIFO)

Tesis doctoral N. Lajara 2015

- Solo 59 industrias de alimentos (0,2%) tienen mas de 500 trabajadores, el 96% son pymes (menos de 50 trabajadores) y de ellas más de la mitad tienen menos de 10 trabajadores. Ninguna agroalimentaria entre las 25 mayores en la UE, y solo 8 superan los 1000 millones € de facturación (dos cooperativas)

- Una de estas es



DCOOP

En España:

- En España tenemos en general una baja dimensión empresarial, y escasa I+D+i, que condicionan los otros factores de competitividad ejm la industria de alimentos y bebidas

	FACTURACIÓN (miles de millones de €)	Nº DE EMPLEADOS (por 1.000)	Nº DE EMPRESAS
Alemania	163,3	550	5.960
Francia	157,2	500	10.000
Italia	127	408	6.300
España ¹	90,2	440	29.196

tamaño
medio

27 mill/cia

15 mil/cia

20 mill/cia

3 mill/cia

Fuente: Mº Agricultura- FIAB. Marco estratégico para la industria de alimentos y bebidas 1datos INE 2012

1. Las cooperativas agroalimentarias en España y la Unión Europea. La importancia de la dimensión.
- 2. ¿Qué hacen las cooperativas líderes ? Modelos de éxito en la UE. Irlanda, Holanda y Dinamarca: ¿Qué tienen en común?.**
3. Modelos de gobierno e integración de las cooperativas en la UE. Los modelos híbridos.
4. Nuevos modelos en España

Qué hacen las cooperativas líderes en la UE?

THINKING CONCEPT
designed by freepik

¿En qué incidir para mejorar la competitividad de nuestras cooperativas?



¿Qué han hecho las que hoy son cooperativas líderes?

Lo primero: VALORARLAS!!! Reconocer el gran papel que juegan en el sector agroalimentario



Informe Batzeli (2009) ante la Comisión de Agricultura y Desarrollo Rural del Parlamento Europeo.

Las cooperativas son clave para:

***Reequilibrar al productor en la cadena de valor alimentaria.**

***Mayor control sobre los márgenes en los precios alimentarios.**

La Comunicación de la Comisión de 2010 (sobre la nueva PAC, para el horizonte 2020).

“No se mejorará si no se invierte la tendencia a la disminución de los productores en su participación en el valor añadido generado en la cadena alimentaria”

Tienen una gran relevancia a la hora de ayudar a los agricultores a obtener una mayor cuota de valor añadido en la cadena alimentaria”

Fuente: Informe Bijman (Comisión Europea, 2012). “Apoyo a las cooperativas agrarias)”

❖ Entender que :

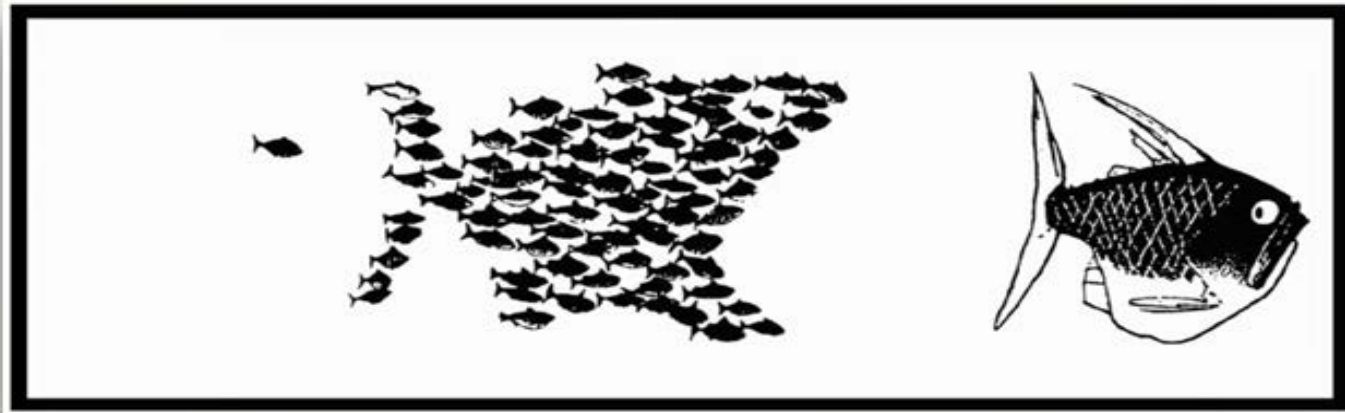
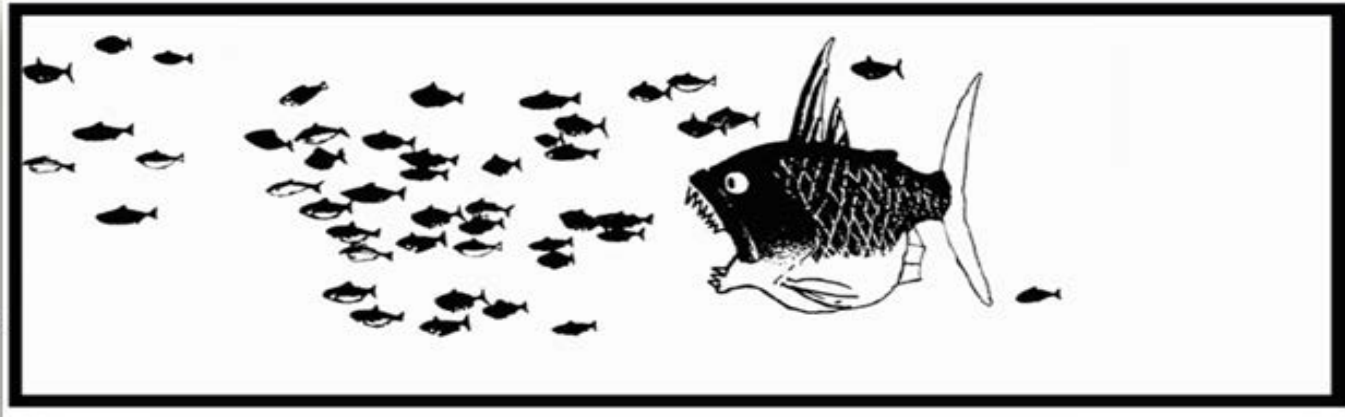


La dimensión es un factor claro de competitividad

- ❖ El **liliputismo empresarial** es un rasgo endémico de la empresa española tiene consecuencias sobre la productividad, el crecimiento económico y el progreso social. Todos los atributos deseables para una economía están relacionados con la dimensión media empresarial. (*Antón Costas* 2019)
- ❖ Sin duda **una de las mayores debilidades de todo nuestro sistema agroalimentario.** (informes de la FIAB, y ALIMARKET), mucha atomización empresarial y muchas microempresas (empleados ≤ 10) más del 80% según el INE.
- ❖ La mayor parte de los estudios indica que a mayor dimensión, mayor crecimiento de cuota de mercado y pervivencia.
 - ❖ 100 primeras 37% ventas* en 1999 ➡ 45% ventas* en 2014

Fuente: Alimarket sobre un total de 4082 empresas analizadas

Las cooperativas son clave!!!!



Competir preervando su identidad



Report: Development of agricultural cooperatives in the UE 2014. COGECA 2015



EU Member State	Total number of Cooperatives	Total number of Members ¹	Turnover (m€)	Turnover/Number cooperatives
Belgium	301	-	3257	10,82
Bulgaria	900	-	-	-
Czech Republic	548	524	1327	2,42
Denmark	28	45710	25009	893,18
Germany	2400	1440600	67502	28,13
Estonia	21	2036	512	24,38
Ireland	75	201684	14149	188,65
Greece	550	-	711	1,29
Spain	3844	1179323	25696	6,68
France	2400	858000	84350	35,15
Croatia	613	10734	167	0,27
Italy	5834	863323	34362	5,89
Cyprus	14	24917	62	4,43
Latvia	49	-	1111	22,67
Lithuania	402	12900	714	1,78
Luxembourg	55	-	-	-
Hungary	1116	31544	1058	0,95
Malta	18	1815	204	11,33
Netherlands ¹	215	140000	32000	148,84
Austria	217	306300	8475	39,06
Poland	136	-	15311	112,58
Portugal	735	-	2437	3,32
Romania	68	-	204	3,00
Slovenia	368	16539	705	1,92
Slovakia	597	-	1151	1,93
Finland	35	170776	13225	377,86
Sweden	30	160350	7438	247,93
United Kingdom	200	120031	6207	31,04

1.- Datos 2012/2013

Fuente: COGECA 2015

(8,3 en 2019)

La Europa del Norte cuenta con las mayores cooperativas



TOP 5 de cooperativas agrarias en la UE y en España

	UNION EUROPEA mill USD			ESPAÑA mil €		
Nº	Coop.	País	2014	Coop.	2014	2019*
1	Bay Wa	Alemania	20160	DCOOP	930	1322
2	Friesland-Campina	Holanda	15140	GRUPO AN	715	1115
3	Arla Foods	Dinamarca	13950	COREN	945	1101
4	Danish Crow	Dinamarca	10610	CAPSA		761
5	DLG	Dinamarca	10460	ANACOOOP	557	649

Fuente : elaboración a partir de WCM y webs compañías y OSCAE*

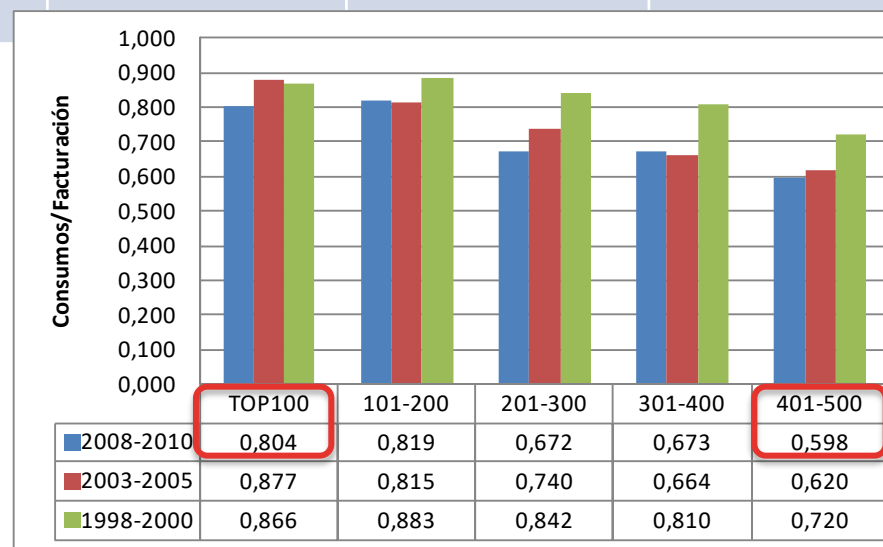
Las cooperativas españolas también lo demuestran

- Las cooperativas grandes son capaces de incrementar los ingresos por ventas a mayor velocidad.

Crecimiento de la facturación en la década 2000-2010 (Arcas, Meliá y García, 2013)

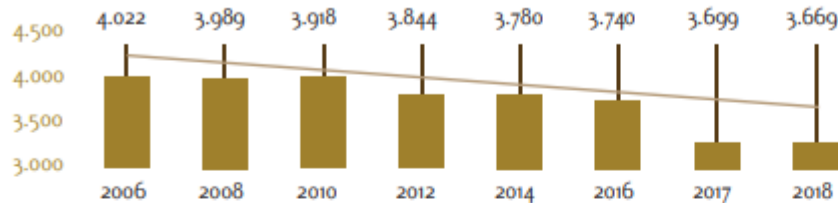
	TOP100	TOP200	TOP300	TOP400	TOP500
Incremento	40,8%	30,9%	25,1%	21,7%	19,7%

- Pueden destinar un mayor % de los ingresos a retribuir a los productores (Arcas, Meliá y García, 2013)



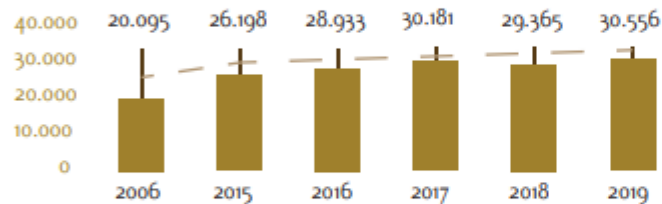
Las evolución de las cooperativas españolas es positiva, una gran parte está lejos de las dimensiones competitivas

Nº cooperativas España (Agrarias + CEC)



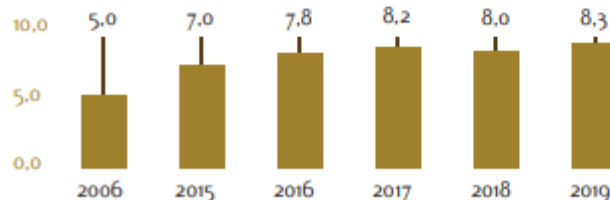
-8,8%

Facturación (M€)



+52%

Tamaño medio (M€/coop)



+67%

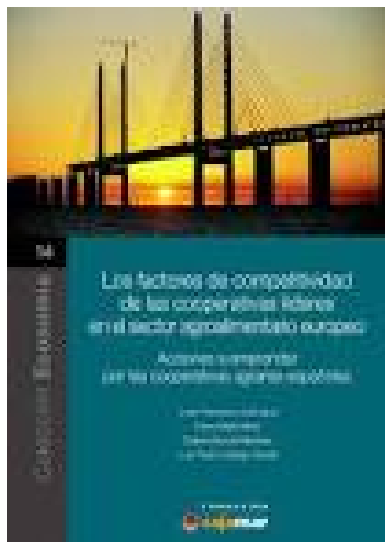
--- Facturación Global incluyendo mercantiles (M€) ● Facturación (M€)

2. Casos de éxito en la UE: ¿Qué tienen en común?

Estudio Cajamar-UPV de 2010.

Factores de competitividad de los grandes grupos coop. UE

- Objetivo: Identificar factores determinantes de la competitividad de cooperativas agroalimentarias líderes europeas, de Dinamarca , Holanda e Irlanda.
- Estos 3 países en conjunto tienen la décima parte de empresas cooperativas que España, pero facturan más del doble, y su tamaño medio es del orden de 20 veces superior al español.



- Dimensión
- Innovación
- Diversificación
- Internacionalización
- Formación
- Orientación al mercado

Tesis doctoral

N. Lajara 2015

Cooperativas Agroalimentarias Europeas, objeto de estudio (2006, 2014)



Puesto	Cooperativa	País	Sector	Facturación (2006) Millones €	2014 <i>Millones USD</i>
3º	Danish Crown (4º 2014)	Dinamarca	Cárnico	6.507	10.610 ↑
4º	Arla Foods (3º 2014) ▲	Dinamarca	Lácteo	6.100	13.950 ↑↑
8º	Kerry Group (8º 2014)	Irlanda	Lácteo	4.650	7.630 ↑
14º	DLG (5º 2014) ▲	Dinamarca	Suministros	2.323	10.460 ↑↑↑
16º	FloraHolland (16º 2014)	Holanda	Hortofrutícola	2.136	6.020 ↑↑↑
17º	Irish Dairy Board (28º 2014)	Irlanda	Lácteo	2.047	3.100 ↑
25º	Aalsmeer ▲	Holanda	Hortofrutícola	1.750	-*
34º	The Greenery (55º 2014)	Holanda	Hortofrutícola	1.448	1.440 ↓
70º	Agrifirm (27ª 2014) ▲	Holanda	Suministros	580	3.150 ↑↑↑↑

Fuente: Elaboración propia a partir de Van Bekkum (2007), y ICA,WCM report (2016)
www.nyenrode.nl/nice FloraHolland y Aalsmeer se fusionaron en Enero de 2008. *

2.1. El cooperativismo irlandés

- El cooperativismo agroalimentario irlandés opera casi en su totalidad en el ***sector lácteo***
 - ➡ Genera el 94% de la facturación total cooperativa agroalimentaria
 - ➡ La cuota de las coop. lácteas es del 98% en 1ª transformación y en exportación de prod. lácteos.
- Elementos clave de su evolución:
 - ➡ La concentración
 - ➡ La diversificación
 - ➡ La apuesta por nuevos modelos organizativos: creación de sociedades mercantiles.

2.1. El cooperativismo irlandés

- **La concentración**

- Informe Knapp, impulsado por Ministerio de Agricultura e ICOS:
“Racionalización a través de la concentración”

1960:
160 coop. lácteas



Tras racionalización:
< 50 coop. lácteas

Actualmente: Elevado grado de concentración: el 80% de las ventas de las coop. lácteas irlandesas procede de 3 coop. Actualmente hay 22 cooperativas lácteas y facturan 14.656 millones de euros

- **Nuevos modelos**

- La necesidad de financiación para operar a gran escala
Creación de S. mercantiles, participadas por las coop.

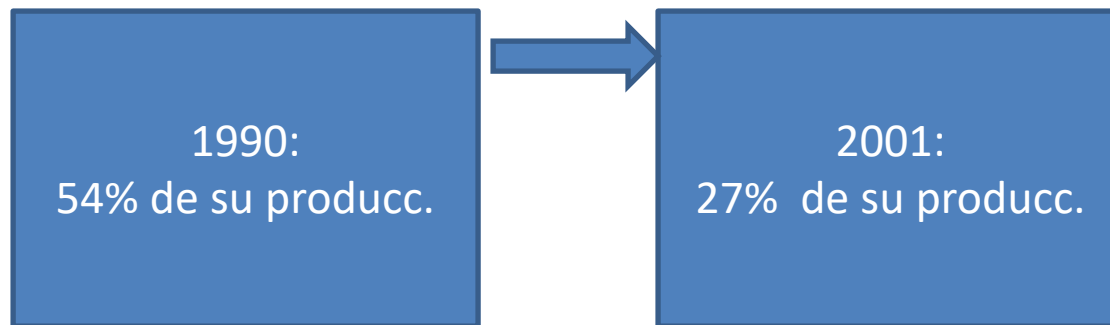


- 2 de las 4 primeras firmas cooperativas lácteas ya son **Cooperativas Plc.**:
Kerry Group Plc. y Glanbia Plc

2.1. El cooperativismo irlandés

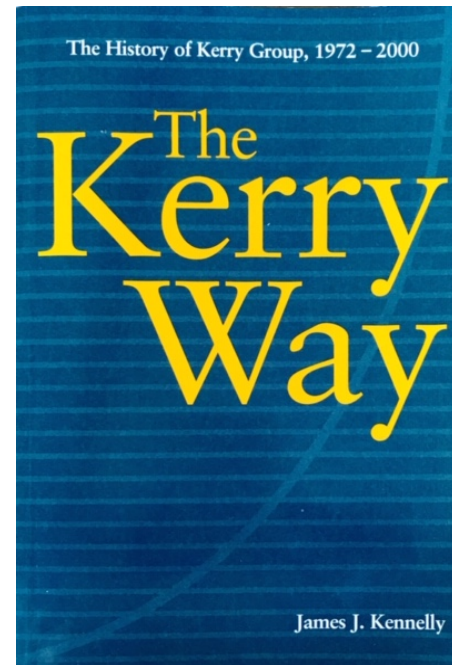
- La diversificación

- Minimizar riesgos e incorporar productos de > v. añadido
 - Ej. Producción de “commodities” de **Irish Dairy Board (Cooperativa de 2º)**



El caso de Kerry Group Plc. El líder irlandés en el sector lácteo europeo

- Es hoy un caso de estudio en importantes escuelas de negocios de universidades americanas



- Tiene su origen en **1967**, con la unión de 10 cooperativas lácteas
- En **1974** se constituye **como cooperativa**
- En 1986 alcanza un tamaño que la hace ingresar en el **TOP 5 de las coop lácteas irlandesas**
- En 1986 **se mercantiliza** a través de **Kerry group Plc** y saca el 20% del capital a bolsa.
(actualmente el % es muy superior)

KERRY

El caso de Kerry Group Plc. El líder irlandés en el sector lácteo europeo

Se transforma en S. Mercantil en 1.986
y sale a bolsa

» **Kerry Group Plc**



» Su evolución se ha basado en:

- **Crecimiento y expansión** (en los noventa muy fuerte en Europa y América y después en Asia y Australia)
- **Diversificación** (de los lácteos a una amplia gama de ingredientes productos alimentarios , farmacéuticos y bebidas)
- **Internacionalización** (presencia en todos los continentes)
- **Fuerte apuesta por la I+D+i** (creación de centros de Aplicación y Desarrollo y de centros globales de Tecnología e Innovación)



Estrategia x Capacidad x Capital = crecimiento
sostenible de los beneficios

Salida a bolsa de Kerry:



La distribución final de las acciones de la sociedad anónima creada (Kerry Group Plc.) tuvo lugar en 1986 y fue la siguiente:

- 90.000.000 acciones de tipo "B", que quedarían en manos de la cooperativa Kerry (83,30%).
- 10.000.000 acciones de tipo "A", en manos de socios, suministradores y empleados de la cooperativa (9,25%), emitidas a 45 céntimos.
- 8.000.000 acciones tipo "A", que adquirirían instituciones y particulares (7,45%), emitidas a 66 céntimos.

Inicialmente se acordó que las acciones de **tipo B fueran superiores a las de tipo A**. Posteriormente, se hicieron nuevas emisiones de acciones y el peso de B se fue diluyendo. Finalmente se cambió la norma.

¿Cuál es el factor clave, poseer el 51% o que el valor del capital de los socios se revalorice?

• Crecimiento y expansión

- **Años setenta:** crecimiento orgánico; **años ochenta y noventa:** a través de fusiones y adquisiciones”

1970:
1,4 mill € facturación
40 empleados



2018:
6.600 mill € fact.
25.000 empleados
900 investigadores

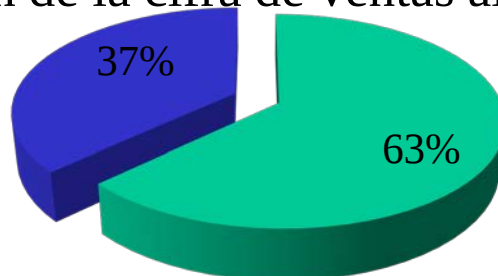
Un beneficio de explotación de 800 mill€ y Ventas en más de 140 países

• Diversificación

- Lograda a través de las adquisiciones de firmas en todo el mundo y una fuerte I+D+i (de preparados de fruta, de ingredientes alimenticios, snacks, farmacéuticos. etc.)

Distribución de la cifra de ventas al final s. XX

- Ingredientes alimenticios
- Alimentos



KERRY

El caso de Kerry Group Plc. Líder irlandés en el sector lácteo europeo

Vende hoy
en mas de
140 países

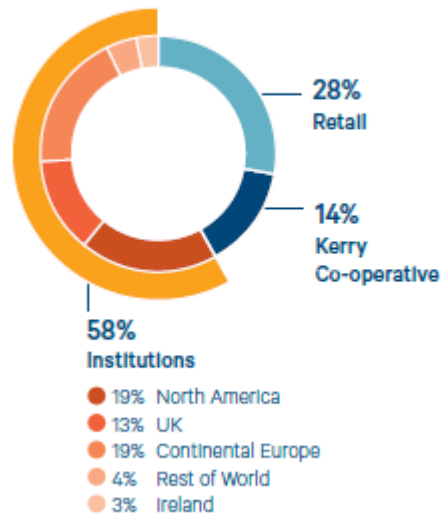


Kerry, la Compañía de Taste & Nutrition (Sabor y Nutrición)

Nuestra herencia, conocimiento y experiencia nos permiten ofrecer el mejor sabor, salud y bienestar a nivel mundial

Fuente: Kerry cia

Shareholder Analysis



Hoy **Kerry** es el primer grupo empresarial agroalimentario de origen cooperativo en Irlanda y el 8º en Europa según el WCM

2.2. El cooperativismo holandés

Table 1. Key figures agricultural cooperatives (2015)

	Number of Cooperatives	Market Share (%; 2010)	Members (only in NL)	Employees (fte)
Sugar	2	100	11000	2200
Dairy (milk processing)	5	86	1600	21500
Fruit & Vegetables	15	95	2500	2600
Potato starch	1	100	2500	1300
Seed and Ware Potatoes	6	N/A	1500	200
Mushrooms	2	>80	210	230
Flowers	2	95	4800	2900
Pig breeding	1	85	1750	500
Cattle breeding	1	85	25500	1300
Animal feed	13	55	30000	6200

Sources: Coöperatie, Vol. 77, No. 622, March 2015; market share: Bijman et al., 2012.

Source: Bijman, 2016.

Hay 48 cooperativas en Holanda hoy en día, y mas de 30,000 millones € de facturación

2.2. El cooperativismo holandés



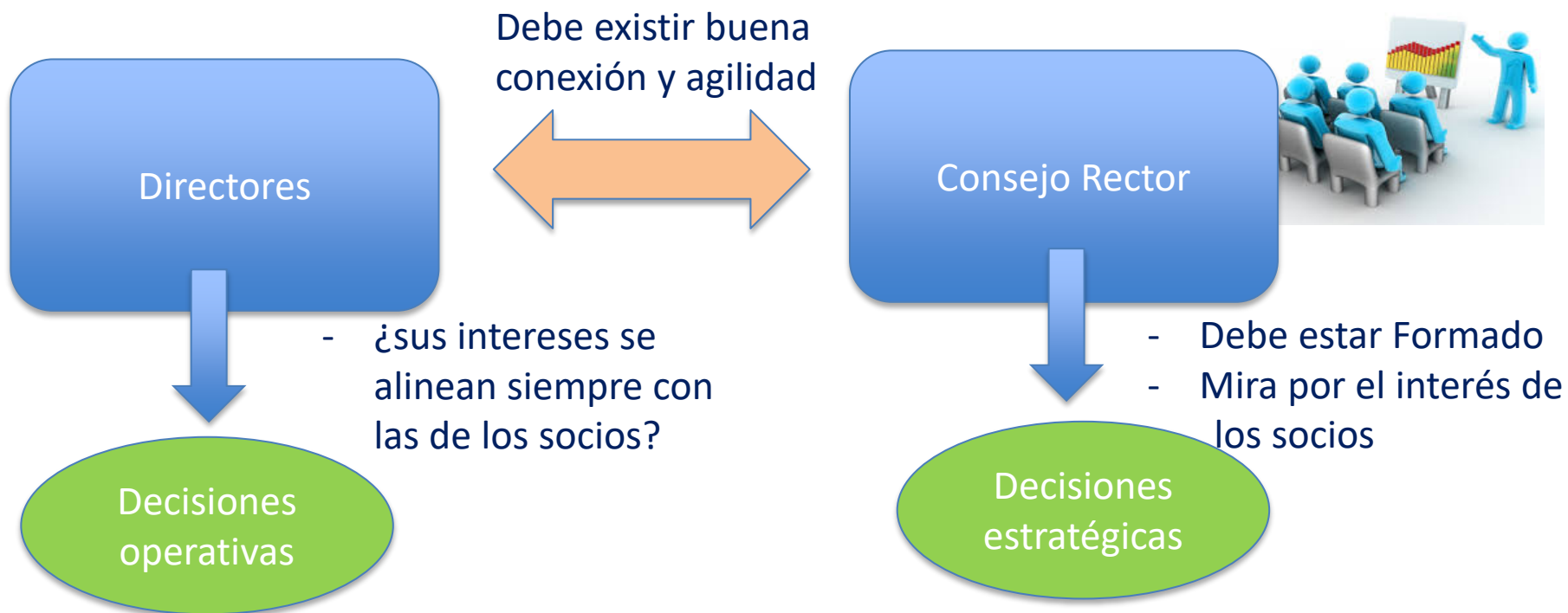
Elementos clave:

- Cuenta con una legislación muy flexible
- Han priorizado el crecimiento
- Han incorporado nuevos modelos que:
 - Fortalecen la autonomía de la dirección.
 - Reducen la influencia del socio en las decisiones operativas.
 - Han profesionalizado los equipos de supervisión.
 - Incorporar nuevas fuentes de capital.

2.2. El cooperativismo holandés

En la mayor parte de las cooperativas han incorporado una **diferenciación clara entre Consejo Rector y Directores.**

¿Quién manda en la cooperativa, quien toma las decisiones?



2.2. El cooperativismo holandés



2.2. El cooperativismo holandés

En la mayor parte de las cooperativas han incorporado una **diferenciación clara entre Consejo Rector y Directores**.

Actualmente hay además del modelo tradicional:

- **Modelo Management:** El C. Rector y el equipo de dirección es el mismo, han convergido (se ha profesionalizado el C Rector). Es controlado por un órgano de supervisión.

- ¿sus intereses se alinean siempre con las de los socios?



- Debe estar formado para la gestión
- Mira por el interés de los socios

2.2. El cooperativismo holandés

En la mayor parte de las cooperativas han incorporado una **diferenciación clara entre Consejo Rector y Directores**.

Actualmente hay además del modelo tradicional:

- **Modelo corporación**: Hay una separación legal entre la sociedad cooperativa y la empresa. La cooperativa posee el 100% de la empresa. El C. Rector se convierte en Supervisor.



2.3. El cooperativismo Danés



- En 1935, contaban con 1.404 cooperativas lácteas... en 2006 sólo 12.
- En 1961, contaban con 62 cooperativas cárnicas... en 2006 sólo 2.
- La facturación de sus cooperativas agrarias suponen el 10% del PIB.

2.3. El cooperativismo Danés



- **Danish Crown** es la cooperativa porcina líder a nivel mundial en exportaciones. ES UNA **COOP DE 1º**
- Sus exportaciones se corresponden con:
 - 51% de las Exportaciones agrícolas danesas
 - 4,5% de las Exportaciones totales danesas
- Danish Crown produce:
 - 7.8% de la producción porcina de UE
 - 1.8% de la producción porcina mundial
- 90% de las ventas del grupo son fuera de Dinamarca

2.3. El cooperativismo Danés



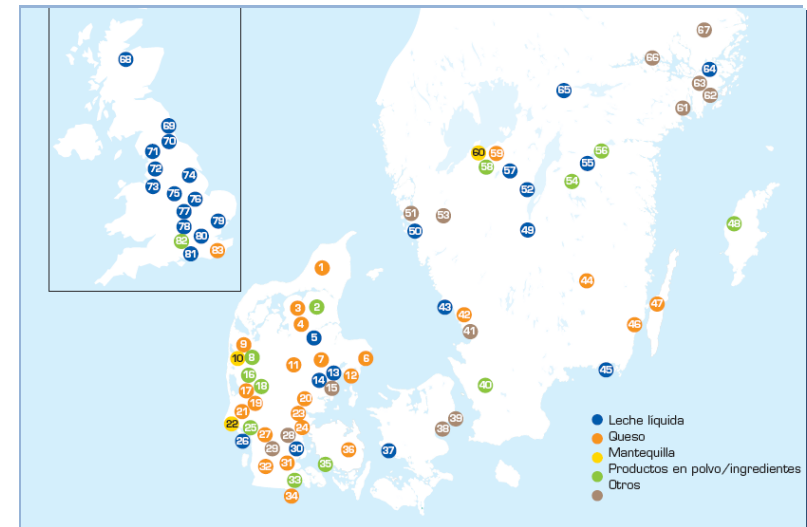
- Fusión de la cooperativa sueca Arla y la cooperativa danesa MDFoods en 2000.
- 10.600 productores de leche.
- 17.333 trabajadores a tiempo completo en 2006.
- 6.065 millones de euros de facturación en 2006.
- 26 distritos locales en Dinamarca divididos en 4 regiones según producción y 24 en Suecia divididos en 3 regiones.

2.3. El cooperativismo Danés

El caso ARLA FOODS

Internacionalización productiva

Internacionalización comercial



Que tienen todos estos casos en común?



- Todas han hecho del **crecimiento parte de su estrategia.**
- **No existe un modelo único**, pero cada una tiene su propio modelo de crecimiento.
 - Creación de sociedades mercantiles.
 - Compra de empresas de diferentes tipo jurídicos.
 - **Diversificación e internacionalización** de negocio.
- **Se apoya la creación de valor mediante la innovación.**
- La permanente conexión al mercado en todos sus planes como elemento neurálgico.

¡¡Y han mejorado en su cifra de negocio, innovado en su organización y gobierno !!

1. Las cooperativas agroalimentarias en España y la Unión Europea. La importancia de la dimensión.
2. Casos de éxito en la UE. Irlanda, Holanda y Dinamarca: ¿Qué tienen en común?.
- 3. Modelos de gobierno e integración de las cooperativas en la UE. Los modelos híbridos.**
4. Nuevos modelos en España

Modelos de crecimiento e integración de las cooperativas en la UE



Cooperativas tradicionales (de 1º o de 2º): en las que rigen sin excepción los principios cooperativos de la ACI, tal y como los conocemos.

El capital es 100% propiedad de los miembros (agricultores, ganaderos, etc.).

Los resultados se distribuyen en función de la actividad cooperatizada entre los miembros

MÁS COMUN EN COOP DEL SUR



A medida que aumentan las necesidades de capital....

Cooperativas con filiales o subsidiarias: en las que se integran inversores no socios los inversores forman parte de empresas subsidiarias de la cooperativa, pero no están directamente vinculados a la cooperativa, que ejerce como matriz. Estos inversores externos pueden ser 'abiertos' (es decir, que acceden a través de la bolsa de valores) o cerrados (inversores seleccionados) y su participación es individualizada –no colectiva–

Ejemplo Dcoop:



dcoop.es/informacion-corporativa/empresas-participadas



PRODUCTOS LA COOPERATIVA FAMILIAS ACTUALIDAD CONTACTO

Área Cooperativista | Tienda

Empresas participadas

Para desarrollar todas sus actividades y fines , Dcoop S.Coop.And. participa en diferentes empresas. Las principales las puedes conocer a continuación:



Mercaóleo SL es una empresa dedicada a la comercialización de aceites de oliva fundamentalmente envasados, tanto con marca propia como marcas de distribuidor en todo el mundo. Fue constituida en 2007 como joint venture por Cargill y Dcoop; en octubre de 2014 pasó a propiedad de la Cooperativa en su totalidad y en 2015, se produjo un intercambio de participaciones con el grupo estadounidense Pompeian. Su planta de envasado, inaugurada en septiembre de 2009 en Antequera,



El Grupo Pompeian es una empresa estadounidense dedicada a la comercialización de aceites de oliva en Estados Unidos. Pompeian es la marca líder en aceite de oliva en Estados Unidos. Cuenta con dos plantas de envasado en Portobello-Los Ángeles (California, Costa Oeste) y Báltimor (Maryland, Costa Este).

ACCEDE A LA WEB



Modelos de crecimiento e integración de las cooperativas en la UE



Cooperativas con participación de inversores externos (estructuras híbridas) : se integran a la cooperativa inversores no socios

Dos tipos de capital social: el de los miembros y el de los inversores

- **socios:** retornos en función de la actividad cooperativiza
- **inversores:** se les retribuye bien con **intereses sobre el capital** aportado a la entidad o bien **a partir de los resultados económicos**

Pueden tener derecho a voto en la AG o en el CR pero el 51% debe permanecer en los miembros socios

- En la mayor parte de países de la UE se admiten inversores no miembros (exc. En 7 países: Portugal, Bélgica, etc.)
- Pero si bien pueden aportar capital, suelen tener muy limitados sus derechos de voto



Modelos de crecimiento e integración de las cooperativas en la UE

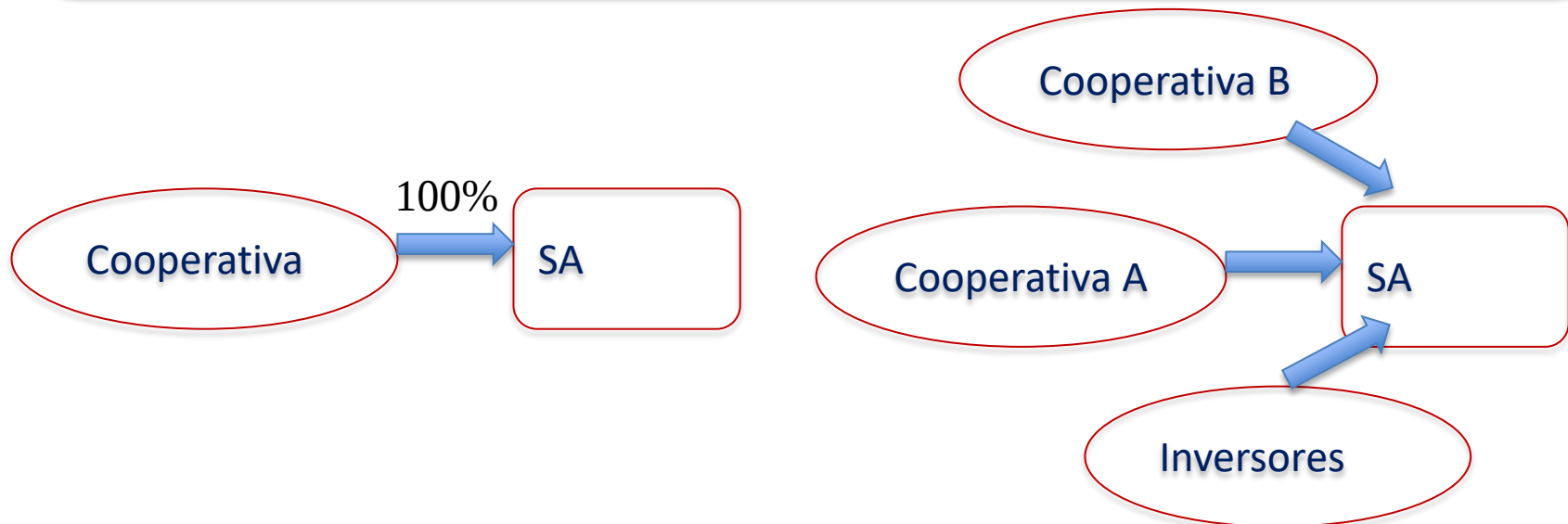
Estructura de Holding: Cooperativas PLC (**modelo corporación**). Son cooperativas que han creado una sociedad de capital, normalmente una sociedad anónima.

Los miembros de la cooperativa se convierten en accionistas de la compañía, mientras que también permanecen como miembros de la cooperativa, por lo que el derecho de voto se distribuye en función de la inversión.

Las ganancias también se revierten a los accionistas en función de su inversión y no como retornos en función a la actividad cooperativizada.

Permite que los socios en caso de baja reciban un capital actualizado

Tiene riesgos de que acaben primando los intereses de los inversores frente al de los socios



Socios:

- Asociaciones de productores de remolacha
- cooperativas federadas

56% acciones



Cooperativa
SZVG



44% acciones

Südzucker



Inversores

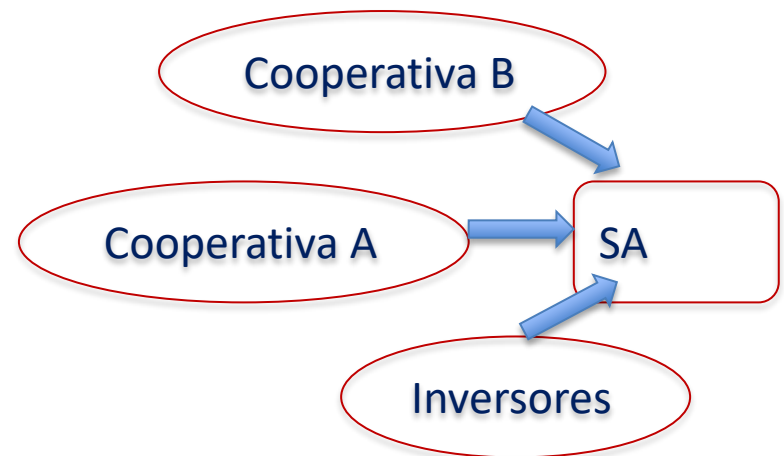
Modelos de crecimiento e integración de las cooperativas en la UE

Estructura de Holding:

■ Hay varios modelos:

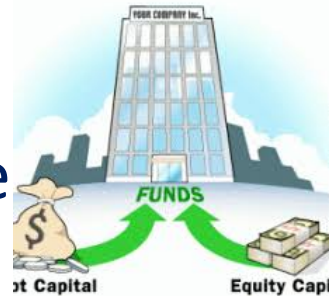
- **Modelo Finlandés:** desigual reparto entre derechos de Voto y derechos sobre excedentes. Ej: HKScan (una de sus socias, la cooperativa LSO Osuuskunta tiene el 70% de los derechos de voto y el 35% de los derechos sobre resultados)
- **Modelo Irlandés:** reparto equilibrado entre derechos de voto y derechos sobre excedentes

■ Hay pocas, más en el norte, pero se prevé que se incremente este modelo, en respuesta a la necesidad de financiar el crecimiento



Ventajas e inconvenientes de los modelos híbridos frente al modelo tradicional. DISCUSION

- Los MH permiten la entrada de capital, con nuevos inversores, y con ella la incorporación de nuevos negocios, internacionalización, etc.
- Permiten externalizar la gestión (la cooperativa queda como sociedad holding, y la gestión/producción se efectúa en la Soc. de capital.
- Inconveniente: Con el tiempo... ¿ pueden los socios perder el control de la cooperativa?



¿Hay diferencias entre el grupo tradicional y el de corporación?



Estudio realizado a partir de los 80 mayores grupos cooperativos en la UER (Meliá, Carnicer, 2018, Ed. CAJAMAR)

+ tamaño

Variables (2006-2015)	Grupo «tradicional» (CT1+CT2)			Grupo «corporación cooperativa» (CCF+CCC+CCA)		
	Media	Mediana ^a	Desv. típica	Media	Mediana ^a	Desv. típica
Tamaño y empleo						
Número de empleados	2.212,25	722,50***	4.283,54	7.258,16	4.389,00***	8.262,54
LN_Empleados	6,51	6,58***	1,65	7,96	8,39***	1,71
Ingresos (miles de euros)	1.160.708,00	596.367,70***	1.650.856,00	2.970.475,00	1.878.118,00***	3.164.397
LN_Ingresos	13,33	13,30***	1,14	14,22	14,45***	1,44
Total activos (miles de euros)	533.601,90	238.051,20***	862.979,40	1.377.112,00	875.331,10***	1.605.004
LN_Total activos	12,44	12,38***	1,22	13,08	13,68***	2,14

Variables (2006-2015)	Grupo «tradicional» (CT1+CT2)			Grupo «corporación cooperativa» (CCF+CCC+CCA)		
	Media	Mediana ^a	Desv. típica	Media	Mediana ^a	Desv. típica
Posición financiera	+ pago por la producción al socio			+ liquidez + rentabilidad empresarial		
Ratio liquidez (%)	1,22	0,87	3,52	1,84	0,87	6,22
Ratio solvencia (%)	43,98	40,97*	22,46	48,62	47,33*	20,44
Rentabilidad (tradicional y del socio)						
ROE	5,67	4,99***	14,35	10,08	8,67***	15,72
ROA	2,06	1,44***	5,03	3,24	2,89***	3,90
Materiales/Ingresos (%)	79,00	82,00***	12,00	71,00	69,00***	13,00
Eficiencia en costes						
Coste de personal/Ingresos	0,07	0,06***	0,06	0,10	0,09***	0,05
Amortizaciones/Ingresos ^b	0,019	0,016*	0,018	0,021	0,020*	0,013
N	56			24		

DILEMA: ¿Socios o empresa?



¿?



¿ Socios o directivos?



¿?



1. Las cooperativas agroalimentarias en España y la Unión Europea. La importancia de la dimensión.
2. Casos de éxito en la UE. Irlanda, Holanda y Dinamarca: ¿Qué tienen en común?.
3. Modelos de gobierno e integración de las cooperativas en la UE. Los modelos híbridos.
- 4. Nuevos modelos en España**

Los problemas que siguen existiendo en el cooperativismo agroalimentario español



1. Un problema **de dimensión**

- A nivel explotación  Formulas que concentren superficie y eviten el abandono
- A nivel de cooperativa  Formulas que concentren actividad y Reduzcan costes

2. Un problema de **falta de relevo generacional**

- En 2016 en la UE por cada agricultor gestor de explotación menor de 40 años había 3 mayores de 65 años. Los agricultores que abandonan la actividad **no siempre tienen relevo.**
- **Abandono de explotaciones:** El 30% de la superficie agrícola en la UE está bajo riesgo moderado de abandono y en la mitad de los estados miembros este % llega al 50%
- **Pérdida de base social y de actividad** en las cooperativas
- **Agrava el ya existente problema de dimensión** de las cooperativas



(Parlamento Europeo, 2021)

Muchas cooperativas están **sobredimensionadas**

Se requieren formulas o modelos que faciliten la concentración pero asegurando :

- **Reestructuración/redistribución** del uso de los **recursos**: centros de acopio, confección, transformación, personal
- **Concentración de superficies** y eviten el abandono
- **Concentren la unidad de decisión**

SUMA $\neq$ INTEGRACIÓN

Hay múltiples opciones, no hay un modelo único



CONCENTRACION DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL

1. Unas lo consiguen por la vía de la fusión.

EJEMPLO DE ÉXITO ALIMER

2. Otro modelo no muy común aún es el llamado “cooperativa de segundo grado de nueva generación”.

CONCENTRACION Y RESCATE DE EXPLOTACIONES

3. Creación de secciones de gestión en común de explotaciones

1. La fusión: Caso Alimer

Creada en 2006 resultado de la FUSIÓN de 8 cooperativas



Fuente: Arcas, 2018



MEJORAR LOS RESULTADOS DEL SOCIO

- ✓ Alcanzar una DIMENSIÓN que garantice la rentabilidad y la viabilidad
- ✓ Organizar una ESTRUCTURA que elimine gastos innecesarios y asegure la mayor eficacia y eficiencia
- ✓ Lograr la COMPETITIVIDAD que permita mantener el tejido empresarial y la población en el Medio Rural
- ✓ Asegurar la CALIDAD del producto y del proceso acorde con las exigencias de seguridad alimentaria del consumidor
- ✓ PARTICIPAR en los eslabones de la cadena más avanzados para lograr el mayor valor añadido posible para el socio
- ✓ ADAPTARSE a los cambios de la demanda, tanto en productos como en nuevas áreas y servicios



ALIMER SDAD. COOP.

1 = Participación en la facturación total

Sección Hortofrutícola (57,1%)¹

Sub-sección hortalizas (42,1%)¹

Sub-sección frutas (15,0%)

**Sección de Ganadería,
Piensos y Lácteos (37,4%)**

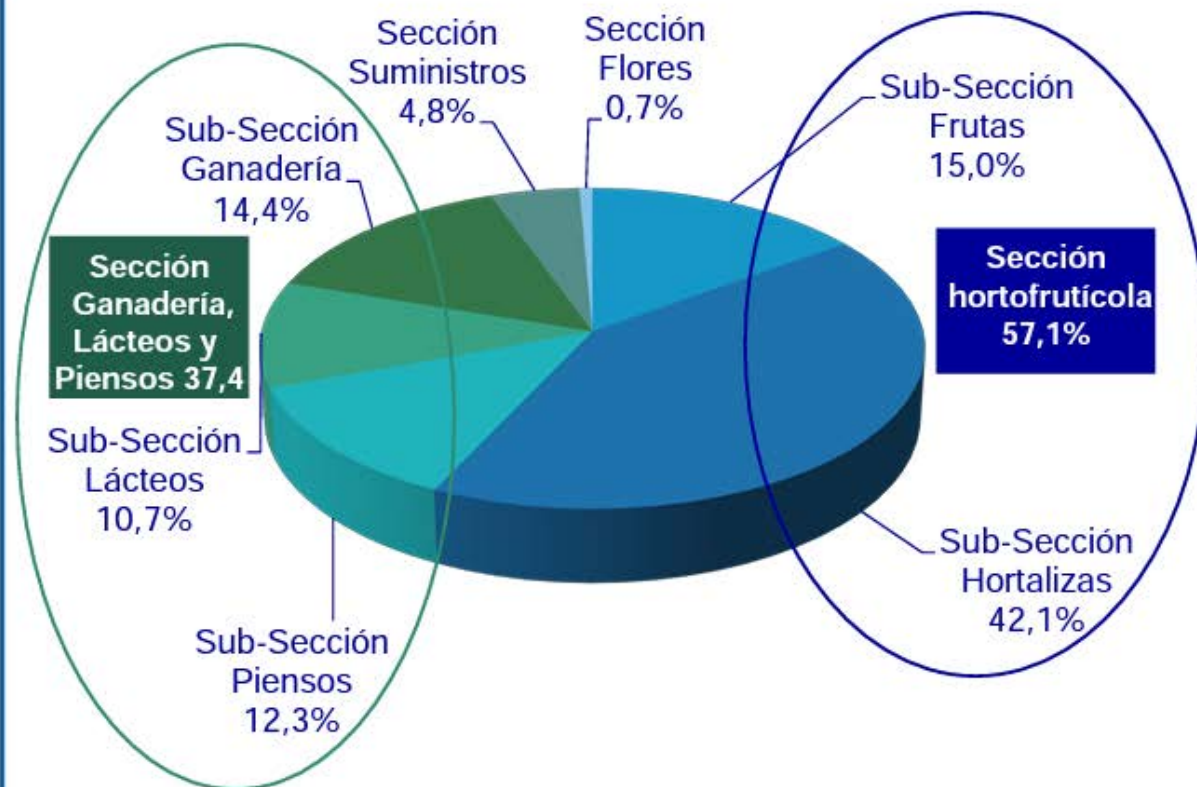
Sub-sección ganadería (14,4%)

Sub-sección piensos (12,3%)

Sub-sección lácteos (10,7%)

Sección de Suministros (4,8%)

Sección de Flores (0,7%)



4 secciones con autonomía
de gestión, patrimonio
separado y cuentas de
explotación diferenciadas



SOCIOS **(1.659)**

692 agricultores (41,7%)

- 91% aportación de la sub-sección hortalizas
- 80% aportación de la sub-sección frutas

490 ganaderos (29,5%)

- 68% aportación de la sub-sección ganadería
- 100% compras de la sub-sección piensos
- 70% aportación de la sub-sección lácteos

410 agricultores y ganaderos (24,7%)

- 100% compras

67 floricultores (4,1%)

- 95% aportación

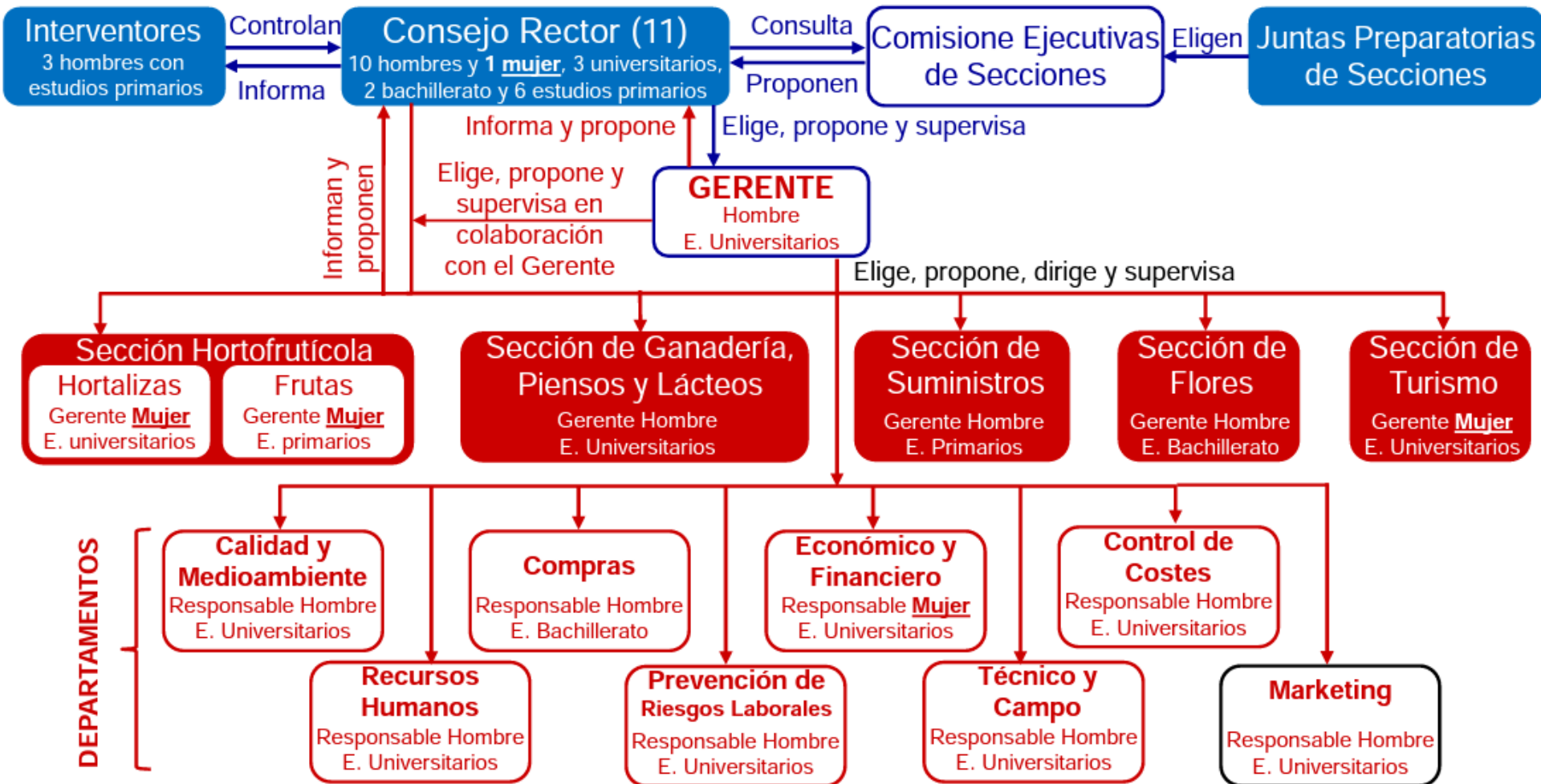
- ✓ Socios 100% carácter indefinido que participan en la actividad cooperativizada. No existen cooperadores, de trabajo ni de prueba. “Socios de campaña”
- ✓ Exclusividad de entrega de los productos, pero no de compra en la sección de suministro
- ✓ Admisión de nuevos socios condicionada
- ✓ Baja: 5 años de permanencia si no es justificada. Devolución resultado liquidación antes de 2 años
- ✓ Adecuada comunicación cooperativa-socio en dos sentidos. Técnica a través de medios informáticos y social según Ley y boletín informativo. A través de los diferentes órganos de la cooperativa

Fuente: Arcas, 2018



VERTIENTE POLITICA

Asamblea General de Delegados
86 delegados (uno por cada 20 socios)



VERTIENTE DE GESTIÓN

Fuente: Arcas, 2018

Top 20 cooperativas exportadoras

Principales cooperativas

NOMBRE DE LA ENTIDAD	AUTONOMÍA	GRADO	CIFRA NEGOCIO* TOTAL 2019 (M€)	EXPORTACIÓN* 2019(M€)	% EXPORTACIÓN (s/total)
ANECOOP	CVALENCIANA	2	659	515	78%
DCOOP	ANDALUCÍA	2	1.009	372	37%
ÚNICA GROUP	ANDALUCÍA	2	348	278	80%
COREN	GALICIA	2	572	217	38%
ONUBAFRUIT	ANDALUCÍA	2	237	203	86%
ALIMER	R. MURCIA	1	208	178	86%
VICASOL	ANDALUCÍA	1	231	169	73%
GRUPO AN	NAVARRA	2	614	132	21%
MURGIVERDE	ANDALUCÍA				
GRANADA LA PALMA	ANDALUCÍA				
AGRO SEVILLA ACEITUNAS	ANDALUCÍA				
HORTOFRUITÓCOLA					

Top 10 - 1er Grado

COOPERATIVA	CCAA	SOCIOS	FACTURACIÓN GLOBAL (M€)*	EMPLEADOS	ACTIVIDADES
CENTRAL LECHERA ASTURIANA/CAPSA	P. ASTURIAS	7.044	761	19	Leche
COVAP	ANDALUCÍA	7.260	613	849	Leche, Piensos, Porcino, Vacuno, Ovino, Suministros y Tiendas.
COBADU	C. y LEÓN	10.494	346	262	Piensos, Vacuno, Porcino, Suministros, Leche, Cultivos Herbáceos, Ovino y Tiendas.
KAIKU	PAÍS VASCO	257	282	16	Leche
VICASOL	ANDALUCÍA	941	252	2.562	Hortalizas y Suministros.
AGROPAL	C. y LEÓN	8.021	235	482	Cultivos Herbáceos, Suministros, Piensos, Leche, Tiendas, Forrajes, Vacuno, Ovino y Hortalizas .
CASI	ANDALUCÍA	1.337	224	1.093	Hortalizas, Suministros, Servicios y Fruta .
ACOR	C. y LEÓN	4.469	218	531	Azúcar, Cultivos herbáceos, Suministros y Tiendas.
ALIMER	R. MURCIA	1.847	208	863	Hortalizas, Porcino, Pienso, Frutas, Leche, Caprino, Suministros, Flor cortada y Servicios.
CLUN	GALICIA	3.450	206	247	Leche, Piensos, Suministros, Tiendas, Servicios, Forrajes, Hortalizas y Vacuno.

Estudio: Factores que desencadenan el fracaso de las fusiones

- ❑ **Población objeto de estudio:** identificada a partir de la consulta a las Federaciones de cooperativas,
 - ❑ Está constituida por 36 fusiones abortadas, participadas por 104 cooperativas agroalimentarias.

Motivos por los que no prosperó la fusión

RELACIONADOS CON LA GESTIÓN DEL PROCESO	Máximo	Mínimo	Media	Mediana	Desv. Típica
3.1. Falta de experiencia previa en fusiones	5	1	2,3	2	1,44
3.2. Inexistencia de relaciones previas a la fusión con la otra cooperativa (Comercialización en común, compras,	5	1	1,93	1	1,28
3.3. Falta de apoyo y confianza en el proceso de fusión de los consejos rectores (en un 55% valoraron con 4 o 5; en un 16% con 3)	5	1	3,09	3	1,52
3.4. Disconformidad en la composición del nuevo consejo rector o con su sistema de elección	5	1	2,41	2	1,37
3.5. Desacuerdo en la valoración de los patrimonios de las cooperativas	5	1	2,6	2	1,68
3.6. Disconformidad con la modalidad de fusión elegida (absorción o fusión por creación)	5	1	2,02	1	1,24
3.7. Desconfianza en la viabilidad del proyecto económico común de la cooperativa resultante	5	1	2,7	2	1,61
3.8. Subestimación de los costes del proceso de fusión (informes, valoraciones, etc).	5	1	2,25	1	1,59

Motivos por los que no prosperó la fusión

	Máximo	Mínimo	Media	Mediana	Desv. Típica
3.9. Por reticencias de los socios a fusionarse por motivos como:					
- Que se reduzca su liquidación tras la fusión	5	1	2,34	1	1,61
- Por tener que realizar aportaciones dinerarias extra en la fusión, para compensar desequilibrios patrimoniales	5	1	2,09	1	1,43
- Por miedo a la reestructuración o deslocalización de activos (Ejemplo: que cierren su almacén o cooperativa)	5	1	2,84	3	1,58
- Por miedo a perder servicios que le presta la cooperativa	5	1	2,02	1	1,32
- Por puro localismo (la cooperativa de mi pueblo debe seguir en mi pueblo)	5	1	3,27	3	1,73

(un 48% de las coop.
lo valoraron con 4 o 5
; en un 18% con 3)

Motivos por los que no prosperó la fusión

RELACIONADOS CON LA EJECUCIÓN	Máximo	Mínimo	Media	Mediana	Desv. Típica
3.10. Mala planificación en la ejecución del proceso	5	1	2,33	2	1,34
3.11. Dificultades a la hora de cumplir los plazos legales	5	1	1,53	1	0,88
3.12. Problemas derivados por la lentitud a la hora de tomar decisiones en el avance del proceso	5	1	2,33	2	1,39
3.13. Falta de apoyo de la administración y/o entidades financieras (Gobierno central, Cor Otros...)		1	2,16	2	1,45
CULTURALES Y DE COMUNICACIÓN					
3.14. Fallos de comunicación y de gestión de la información acerca de la fusión hacia los socios, Rectores o trabajadores	5	1	3,21	3	1,39
3.15. Diferencias entre las culturas corporativas (Distintas formas de relacionarse con el socio, métodos de trabajo, etc.)	5	1	2,88	3	1,53

(un 44% de las coop.
lo valoraron con 4 o 5
; en un 26% con 3)

Motivos por los que no prosperó la fusión

SOCIALES Y DE RECURSOS HUMANOS	Máximo	Mínimo	Media	Mediana	Desv. Típica
3.16. Miedo a la reestructuración de la plantilla por parte del personal o los socios	5	1	2,4	2	1,4
3.17. Desacuerdo en la distribución del nuevo organigrama de personal	5	1	2,45	2	1,45
3.18. Sobrecostes previstos de personal al tener que homogeneizar salarios tras la fusión y la integración de la plantillas de las distintas cooperativas.	5	1	1,84	1	1,15
3.19. Falta de compromiso y motivación ante la fusión de los miembros de la organización					
- Socios (en un 46% valoraron con 4 o 5; en un 25% con 3)	5	1	3,32	3	1,46
- Empleados	5	1	2,76	3	1,36
- Consejo Rector (en un 42% valoraron con 4 o 5; en un 21% con 3)	5	1	3	3	1,53
- Presidente	5	1	2,84	2	1,63
- Gerente	5	1	2,38	2	1,36

Motivos por los que no prosperó la fusión



SOCIALES Y DE RECURSOS HUMANOS	Máximo	Mínimo	Media	Mediana	Desv. Típica
3.20. Anteposición de los intereses personales de:					
- Del Presidente	5	1	2,41	2	1,54
- Del Gerente	5	1	1,98	1,5	1,22
- De los socios	5	1	2,67	2	1,43
- Del Consejo Rector	5	1	2,52	2,5	1,42
- De los empleados	5	1	2,28	2	1,14
3.21. Falta de capacidad de los gerentes para afrontar el					
- De Formación	5	1	2,02	2	1,16
- De experiencia previa	5	1	2,23	2	1,19
- De liderazgo	5	1	2,51	3	1,35
3.22. Falta de capacidad de los presidentes y rectores para					
- De Formación	5	1	2,44	2	1,37
- De experiencia previa	5	1	2,55	3	1,39
- De liderazgo	5	1	2,81	3	1,38

UNA RESPUESTA CLARIFICADORA:

De todos motivos anteriores (que resumimos abajo), indique a su juicio por orden de importancia los 3 principales motivos del fracaso de la fusión	% del total encuestado
Por reticencias de los socios por puro localismo	15%
Falta de apoyo y confianza en el proceso de fusión de los consejos rectores	12%
Desconfianza en la viabilidad del proyecto económico común de la cooperativa resultante	11%
¿Considera que su cooperativa se encontraría en una mejor situación empresarial si la fusión se hubiese consolidado?	% del total encuestado
Sí	82,50%
No	17,50%
¿Han iniciado o se han planteado otros procesos de fusión con otras cooperativas?	% del total encuestado
Sí	53%
No	47%

Conclusiones de este estudio



- ❑ Los elementos que se han demostrado más influyentes en el aborto de los procesos de fusión son:
 - ❑ Los **localismos** (han tenido bastante o mucha importancia en el fracaso del 48% de los procesos encuestados),
 - ❑ la **falta de apoyo en el proceso de fusión** por parte de los consejos rectores (con bastante o mucha importancia en el fracaso del 45% de los procesos encuestados)
 - ❑ los **fallos de comunicación** y de gestión de la información en el proceso, destacado como relevante y muy relevante en el 44% de los procesos
 - ❑ la **falta de motivación ante la fusión de los socios** (destacada como muy influyente en un 46% de los procesos fallidos),

- ❑ La importancia del análisis previo de los factores que pueden hacer fracasar un proceso de fusión se hace evidente cuando se constata que **un 82,5% de las cooperativas implicadas en las fusiones fracasadas consideran que su cooperativa estaría en una mejor situación si la fusión hubiera concluido con éxito.**

2. Integración sin fusión: Cooperativa de segundo grado



VENTAJAS:

- Permiten concentrar producción
- Internacionalizar
- Acometer inversiones en innovación, industrialización...
- Permiten diversificar
- Incorporan RRHH mas capaces ...
- Han sido **clave en el cooperativismo agrario español**
 - 10 de las 20 mayores coop. exportadoras españolas son Coop. de 2º (las 5 primeras)

2. Integración sin fusión: Cooperativa de segundo grado



INCONVENIENTES:

- **No hay una unidad de decisión** (cada cooperativa decide sobre producción, calendarios, inversiones...)
- **No hay unidad producción:** Cada cooperativa mantiene sus instalaciones productivas... aunque estén funcionando a medio gas... NO SE REALIZA UNA GESTION CONJUNTA DE LOS RECURSOS.
- **No hay una unidad de gestión de personal:** da cooperativa mantiene su personal... hay puestos redundantes.
- En **ocasiones no existe compromiso de entrega del 100% de la producción** o no hay disciplina

2. Integración sin fusión: Cooperativa de segundo grado



INCONVENIENTES:

- Nunca llueve a gusto de todos:
 - Hay socios bien dimensionados, para los que la C2º provee buenos precios
 - Hay socios mal dimensionados e ineficientes para los que la C2ª nunca provee buenos precios

LA SOLUCION:

UNIDAD DE DECISION

GESTION CONJUNTA DE LOS RECURSOS MATERIALES Y
HUMANOS PARA LOGRAR MAYORES EFICIENCIAS

2. Integración sin fusión: Cooperativa de segundo grado de nueva generación

Un caso de
INTEGRACIÓN DE OPFH
**COOPERATIVA DE NUEVA
GENERACION**



Sección suministros

Sección crédito

Sección cultivo en
común

**Sección HORTO-
FRUTÍCOLA**

**1. DOS COOPERATIVAS
CON SECCIÓN
HORTOFRUTÍCOLA**



**Sección HORTO-
FRUTÍCOLA**

Sección suministros

Un caso de INTEGRACIÓN DE OPFH

1. Integrar las secciones hortofrutícolas, **NO LAS COOPERATIVAS**



Sección suministros

Sección crédito

Sección cultivo en
común

**Sección HORTO-
FRUTÍCOLA**

RIBERCAMP

**Sección HORTO-
FRUTÍCOLA**

Sección suministros

¿En qué consiste la integración?

1. Integrar las secciones hortofrutícolas, NO LAS COOPERATIVAS
2. **NO ES UNA FUSION.**
CoopCARLET y GUADACOOOP mantienen su actividad y su patrimonio



Sección suministros

Sección crédito

Sección cultivo en
común

Sección HORTO-
FRUTÍCOLA

RIBERCAMP

Sección HORTO-
FRUTÍCOLA

Sección suministros

¿En qué consiste la integración?

3. Crean una **NUEVA ENTIDAD: RIBERCAMP**, cooperativa de 2º, de la que serán socias COOPCARLET y GUADACOOOP



Sección suministros

Sección crédito

Sección cultivo en
común

Sección HORTO-
FRUTÍCOLA

RIBERCAMP

Sección HORTO-
FRUTÍCOLA

Sección suministros

¿En qué consiste la integración?

3. Crean una NUEVA ENTIDAD: RIBERCAMP, cooperativa De 2º, de la que son socias COOPCARLET y GUADACOOOP



4. RIBERCAMP, hará una **GESTION COMUN** de la actividad HORTOFRUTICOLA DE COOPCARLET y GUADACOOOP



Sección suministros

Sección crédito

Sección cultivo en común

Sección HORTO-FRUTÍCOLA

RIBERCAMP

Sección HORTO-FRUTÍCOLA

Sección suministros

Producciones (millones kg)



**Perspectivas
aumento**

RIBERCAMP

Kaki



40

10

10-15

50+15

Cítricos



13

8

21

**Frutas de
hueso**



10

1

11

**Otras (sandía
Kiwi...)**

2,5

2,5

Actual situación de los almacenes



Kaki



Necesitan mas superficie de almacén.
No pueden manipularlo todo!!!
Mandan 3 millones Kg a otros almacenes

Cítricos



El almacén tiene más capacidad disponible!!!
Podría acoger 25 millones Kg, y Carlet produce 13 millones Kg,
Podrían sacarle más provecho.



Kaki



Necesitan mas superficie de almacén.
No pueden manipularlo todo!!!
Tienen un almacén con capacidad de 10 millones kg y producen 10 millones kg.

Cítricos



El almacén está infrautilizado!!!

Propuesta : HACER UNA GESTION CONJUNTA DE LOS ALMACENES!!!



El Kaki de Carlet que no puede manipular por falta de capacidad de almacén



Su almacén de Cítricos confeccionará todos los Cítricos : CARLET+ GUADACOOOP



ALMACEN ACTUAL: se remodelará para Kaki. Acogerá los excedentes actuales de CARLET, todo el de GUADACOOOP, y tendrá capacidad extra.



Los cítricos de Guadacoop se confeccionarán en el almacén de CARLET

Ventajas de LA GESTION CONJUNTA DE LOS ALMACENES

- 1.** Se hará una gestión **CONJUNTA** y **MAS EFICIENTE DE LOS ALMACENES** ➡ **AHORRO DE COSTES** POR LA MAYOR UTILIZACION DE LOS ALMACENES, LAS ECONOMÍAS DE ESCALA.
- 2.** Concentración de la oferta ➡ Mayor **PODER DE NEGOCIACIÓN** y con ello de conseguir mejores precios.

Ventajas de LA GESTION CONJUNTA DE LOS ALMACENES

- 3. Los ALMACENES SEGUIRÁN siendo PROPIEDAD DE LAS COOPERATIVAS.** Se alquilarán a la nueva OPFH creada (RIBERCAMP), propiedad de CoopCarlet y Guadacoop.
- 4. El PERSONAL PASARÁ A DEPENDER DE LA NUEVA ENTIDAD, y seguirá trabajando en ambos almacenes. SE RESPETARÁN LAS CONDICIONES ACTUALES.**
El proceso NO VA A IMPLICAR AUMENTO DE PERSONAL

¿Cómo se va a hacer?

1. Se crea una COOPERATIVA DE 2º CON DOS ENTIDADES SOCIAS:
2. La nueva entidad creada: RIBERCAMP, solicitará el reconocimiento como OPFH



Las secciones HF de CARLET Y GUADACOOOP renuncian a su reconocimiento como OPFH a favor de RIBERCAMP

~~OPFH CARLET~~

~~OPFH GUADACOOOP~~

**OPFH
RIBERCAMP**

¿Cómo se va a hacer?

3. RIBERCAMP hará:

- una **GESTIÓN MÁS EFICIENTE Y UNIFICADA DE LAS FRUTAS Y HORTALIZAS** de los socios,
- **COMERCIALIZARÁ LA FRUTA**
- **EFFECTUARÁ LA LIQUIDACIÓN A SOCIOS**

**MÁS
CAPACIDAD**

**AHORRO DE COSTES POR
APROVECHAMIENTO DE
INSTALACIONES Y
MAYORES VOLUMENES**

**CONCENTRACIÓN DE
LA OFERTA**

MEJORES LIQUIDACIONES A SOCIOS

¿Y después ?

1. Este es un **MODELO DIFERENTE** AL DE LAS ACTUALES COOPERATIVAS DE 2º: **COOPERATIVA DE NUEVA GENERACIÓN**
2. Está **ABIERTO A OTRAS COOPERATIVAS** que se puedan sumar.
3. **MAYORES VOLUMENES GESTIONADOS EN COMUN**  **MAYORES EFICIENCIAS Y AHORROS DE COSTES**
4. **EL NOMBRE ESCOGIDO: PUEDE ACOGER A OTRAS SECCIONES H-F**

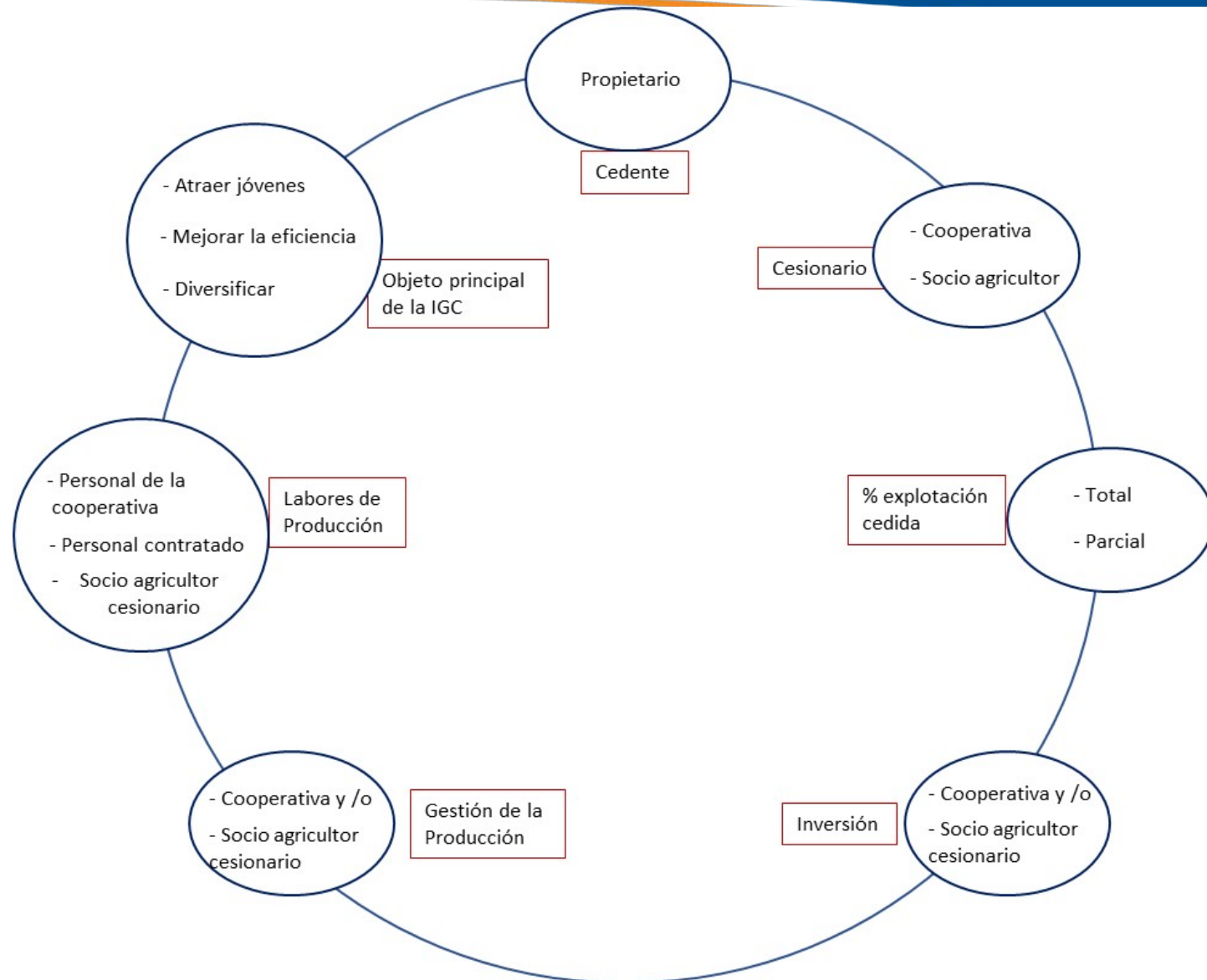
RIBERCAMP

Iniciativas de Gestión en Común:

Hay distintos modelos abordados por las cooperativas que difieren:

- ✓ - Quien cede la tierra
- ✓ Quien realiza las inversiones en reconversión de la tierra
- ✓ Quien decide qué producir
- ✓ Quién cultiva
- ✓ Como y cuanto retribuyen al propietario

3. Ante el problema del abandono: Modelos de integración de explotaciones





**SE DEBEN BUSCAR
SOLUCIONES IMAGINATIVAS
QUE DEN RESPUESTA A LOS
ACTUALES PROBLEMAS DE
LAS COOPERATIVAS**

LOS JOVENES SON LA CLAVE!!!!

❖ Está bien claro que:

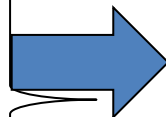


Se requieren nuevos modelos de organización y gobierno cooperativo para una mayor operatividad y agilidad en la toma de decisiones en un entorno cambiante y altamente competitivo, sin perder la identidad.



Y para ello , necesitan:

- Mas capacidad
- Mas competencia
- Mas compromiso
- Más confianza



Directivos y Rectores
profesionales con
formación, con
experiencia y alto
compromiso social

Y la incorporación de jóvenes y mujeres formados comprometidos y con talento es clave



Estimados amigos

Muchas gracias por vuestra atención





Módulo N° 6

Modelos Asociativos de Negocios y Desarrollo organizacional

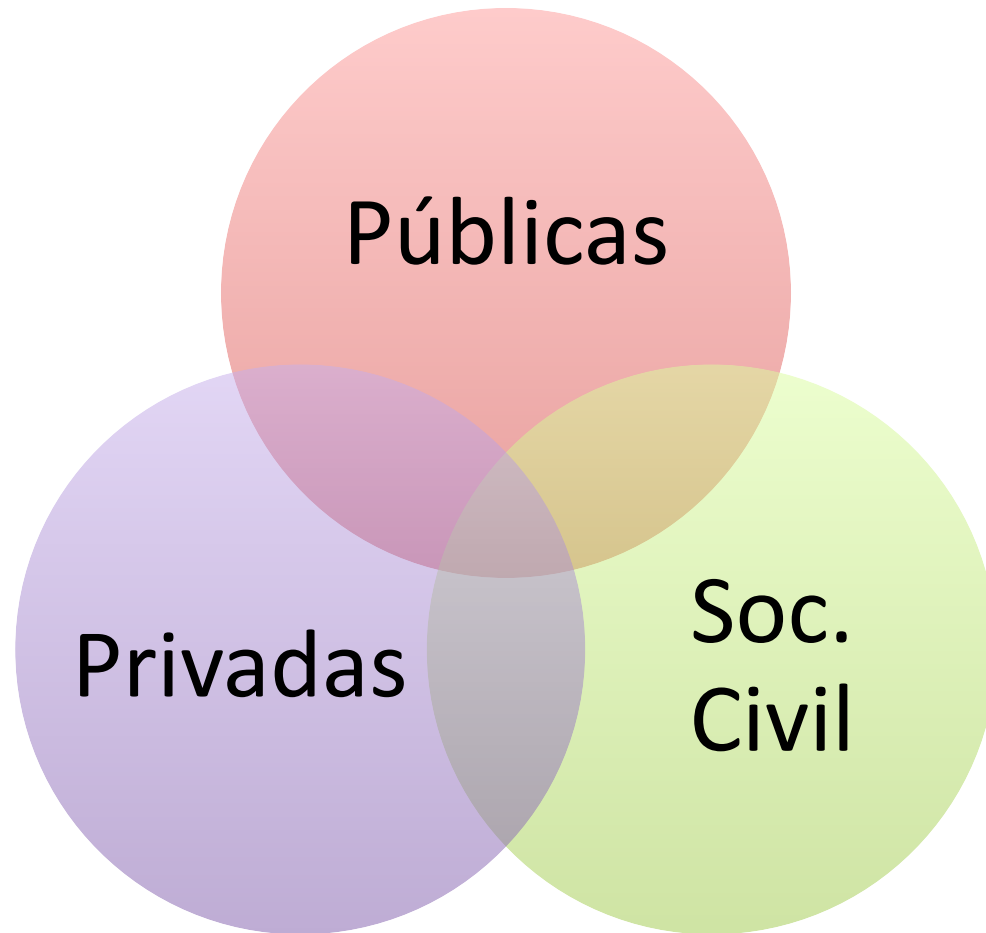
Pablo Beltrán Romero
05/04/2022

Organizaciones



- ¿Qué son las organizaciones?
- ¿cuáles es o son el sentidos de estas?
- ¿Cómo conviven las organizaciones y sus ecosistema?

Tipos de Organizaciones



Actividad



- Actividad
- Señalar tipos de organizaciones. Ventajas y desventajas.
- Como podemos ocupar las ventajas y desventajas de las organizaciones, en un entramado colaborativo, solidario y sustentable.

¿QUÉ ES DESARROLLO ORGANIZACIONAL?



Desarrollo Organizacional

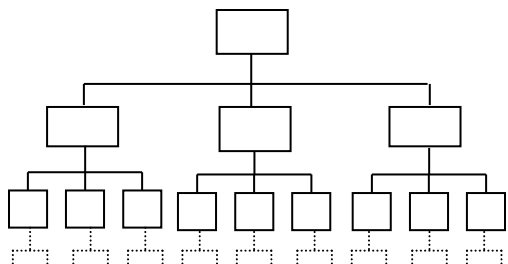


- El desarrollo organizacional es un esfuerzo 1) *planificado* 2) *de toda la organización* y 3) *controlado desde el nivel más alto*, para 4) *incrementar la efectividad y el bienestar de la organización* mediante 5) *intervenciones planificadas* en los “procesos” de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta. (Beckhard, 1969)
- El *desarrollo organizacional* (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se pueda adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo. (Bennis, 1969)
- Un “proceso para mejorar los procesos”

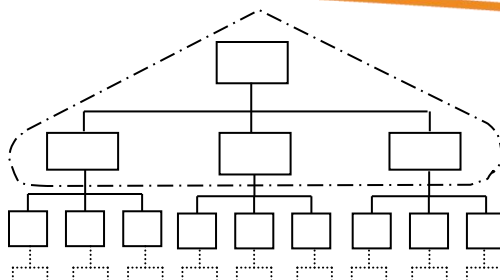
Metas del DO son

- 1) Incrementar la congruencia entre la estructura, los procesos, la estrategia, las personas y la cultura de la organización;
- 2) Desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización; y
- 3) Desarrollar la capacidad de a organización de renovarse por si misma. (Beer, 1980)

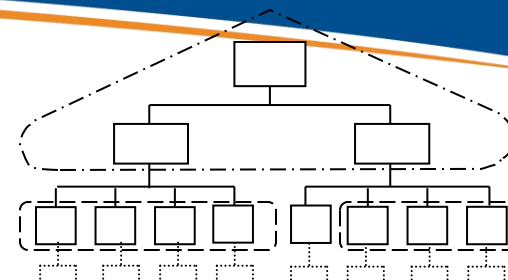
ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES



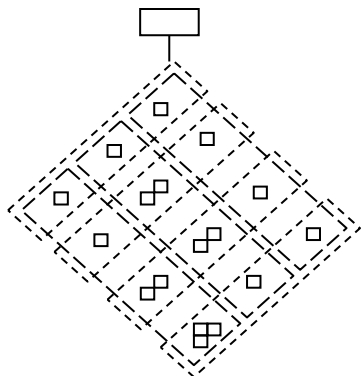
Modelo 1: La burocracia rígida



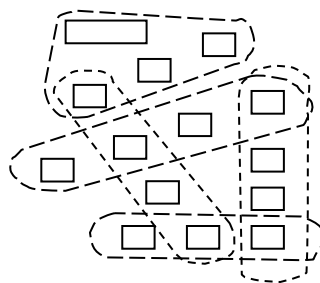
Modelo 2: La burocracia con un equipo de management superior



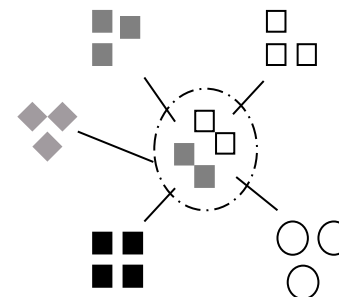
Modelo 3: La burocracia con equipos a cargo de proyectos y fuerzas de tareas



Modelo 4: La organización en forma de matrix



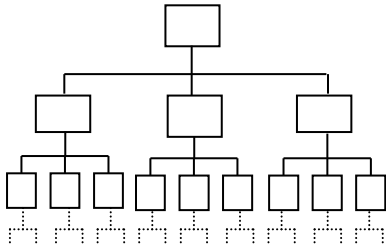
Modelo 5: La organización en torno a proyectos



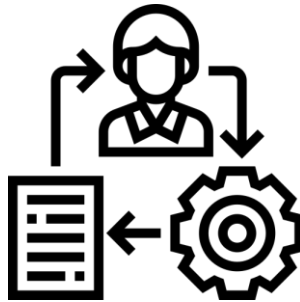
Modelo 6: La red orgánica con vínculos laxos

D.O se centra:

Estructura



Proceso



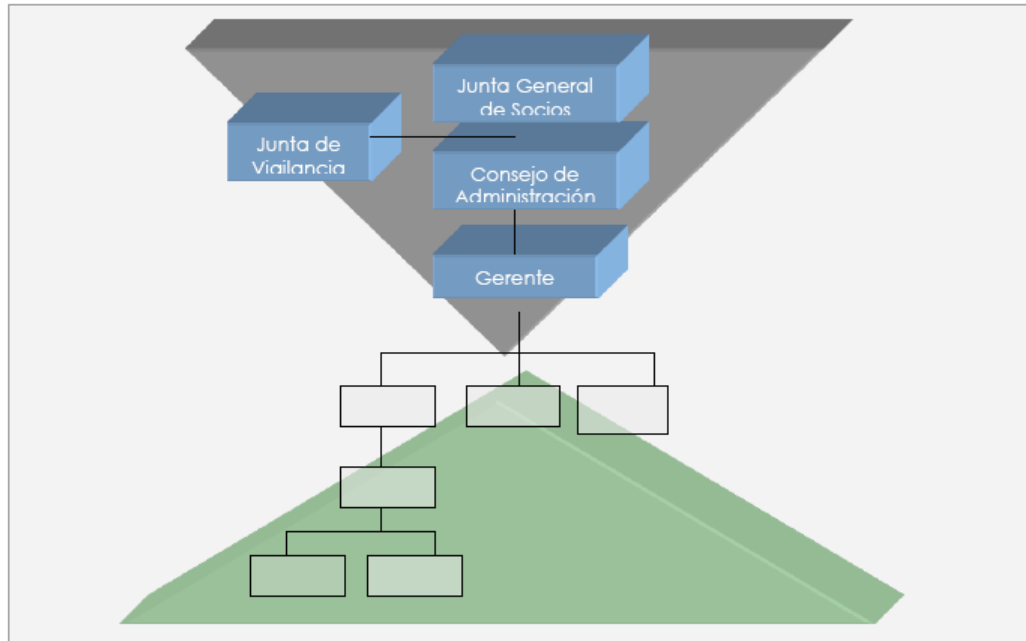
Personas



Cultura Organizacional

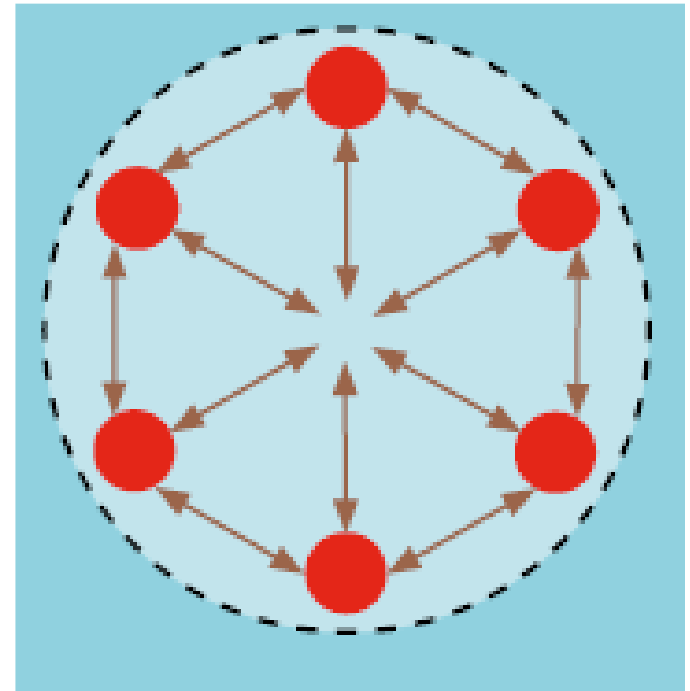


Estructura organizativa del Trabajo



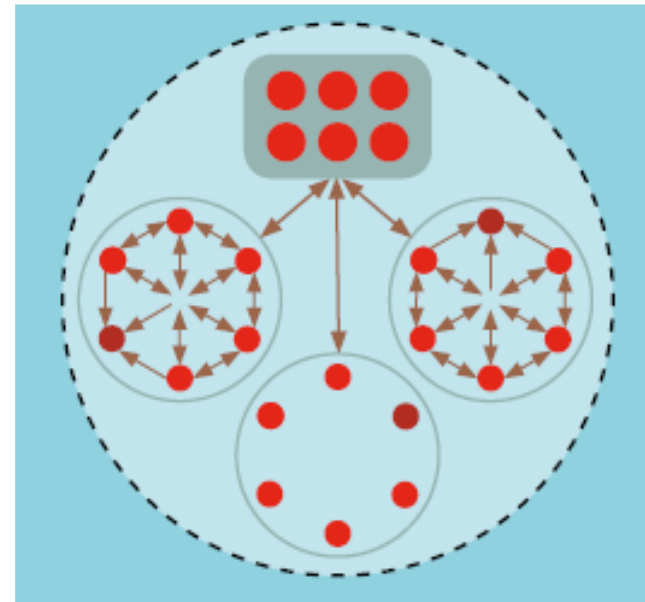
1. El Colectivo.

- Cuando las personas se unen para formar una pequeña cooperativa de trabajadores.
- la gobernabilidad, la gestión y las operaciones no son esferas separadas.
- Las socios/as están en el mismo plano formal como directores, o actúan como los directores, utilizando una estructura plana donde todos tienen el mismo peso.
- Algunas personas pueden tomar la iniciativa en áreas o actividades particulares, pero los papeles se pueden cambiar dependiendo de las circunstancias.



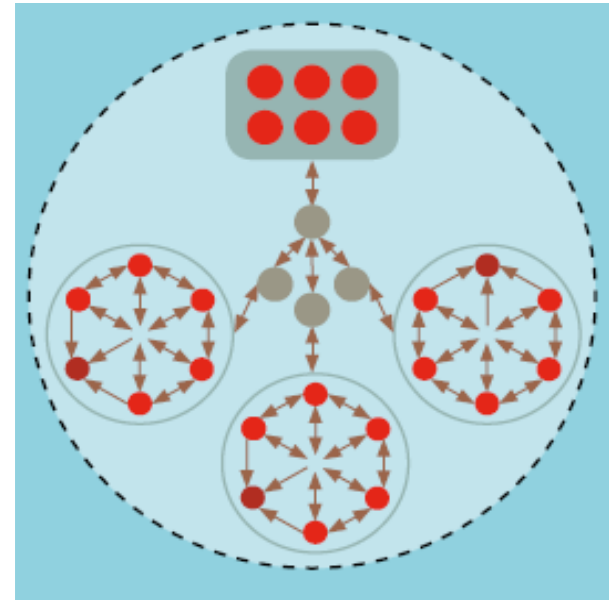
2. Autogestión de Equipos de trabajo.

- A medida que crecen, las cooperativas a menudo se desarrollan en equipos semiautónomos que ejecutan diferentes áreas del negocio.
- Estos se convierten Autogestionariamente, y designan a los representantes de su propio equipo para el cuerpo elegido.



3. Sistema de Jerarquía.

- Por lo general, esto significa un gerente general o gerentes son elegidos; A veces elegido o contratado específicamente / seleccionado por el órgano elegido.
- Son responsables ante el órgano elegido, y han dado la autoridad para administrar la organización.
- En grandes cooperativas pueden existir múltiples niveles de Administración.
- *“la administración no es un Status, sino un proceso”.*



Las organizaciones deben transitar de grupos de trabajo a Equipos de trabajo...



Diferencias	Grupo de Trabajo	Equipo de Trabajo
Objetivo	Intereses comunes	La meta es más específica
Compromiso	Nivel de compromiso relativo	Nivel de compromiso elevado
Cultura	Escasa cultura grupal	Valores compartidos y elevado espíritu de equipo
Tareas	Se distribuyen de forma igualitaria	Se distribuyen según habilidades y capacidad
Integración	Tendencia a la división	Aprendizaje compartido como equipo
Dependencia	Independencia en el trabajo individual	Interdependencia que asegura resultados
Logros	Se juzgan los logros de cada uno	Se juzgan los logros de todo el equipo
Líder	Puede haber o no	Hay un liderazgo o responsable
Conclusiones	Más personales e individuales	De carácter colectivo
Evaluación	El grupo no evalúa	Continúa autoevaluación del equipo
Resultado	No es del grupo	Se mide por todo el equipo

Cambio Organizacional

Solo en momentos de Crisis?



Algunas Causas del Fracaso Asociativo

1. Los objetivos comunes no estén claramente definidos.
 2. El “impulso forzado” de la asociatividad desde arriba, es decir, la imposición a los/as productores/as de la estrategia de asociatividad, como resultado de los intereses de las instancias de fomento, apoyo y cooperación, y no como consecuencia de un proceso colectivo local y consensuado.
 3. No existe el suficiente clima de confianza y comunicación.
 4. Falta de procedimientos de control.
-
2. Las actividades para las cuales se organiza son coyunturales **NO HAY UNA VISION ESTRATEGICA.**



Algunas Causas del Fracaso Asociativo

6. Falta de información y de transparencia en los programas y planes de acción, deficiente preparación para las negociaciones y ausencia de estímulos efectivos para la cooperación.
7. Una ausencia de reflexión y análisis respecto de la capacidad real del negocio y de generación de utilidades.
8. Mezcla de las funcionalidades entre los miembros de las organizaciones.
9. Desconocimiento de las normas y procedimientos
10. Limitadas capacidades gerenciales y dirigenciales para orientar las decisiones de la organización.
11. **El modelo de gestión y administración no se adapta a las características de la organización**

Cooperativas de dimensión dual de gestión



Dimensión Socio Organizativas

- Desarrollo de habilidades Blandas.
 - Liderazgo
 - Confianza
 - Autocritica
 - Comunicación
 - Cohesión grupal
- Cultura del trabajo Socio/trabajador (relaciones Laborales)

Dimensión Comercial

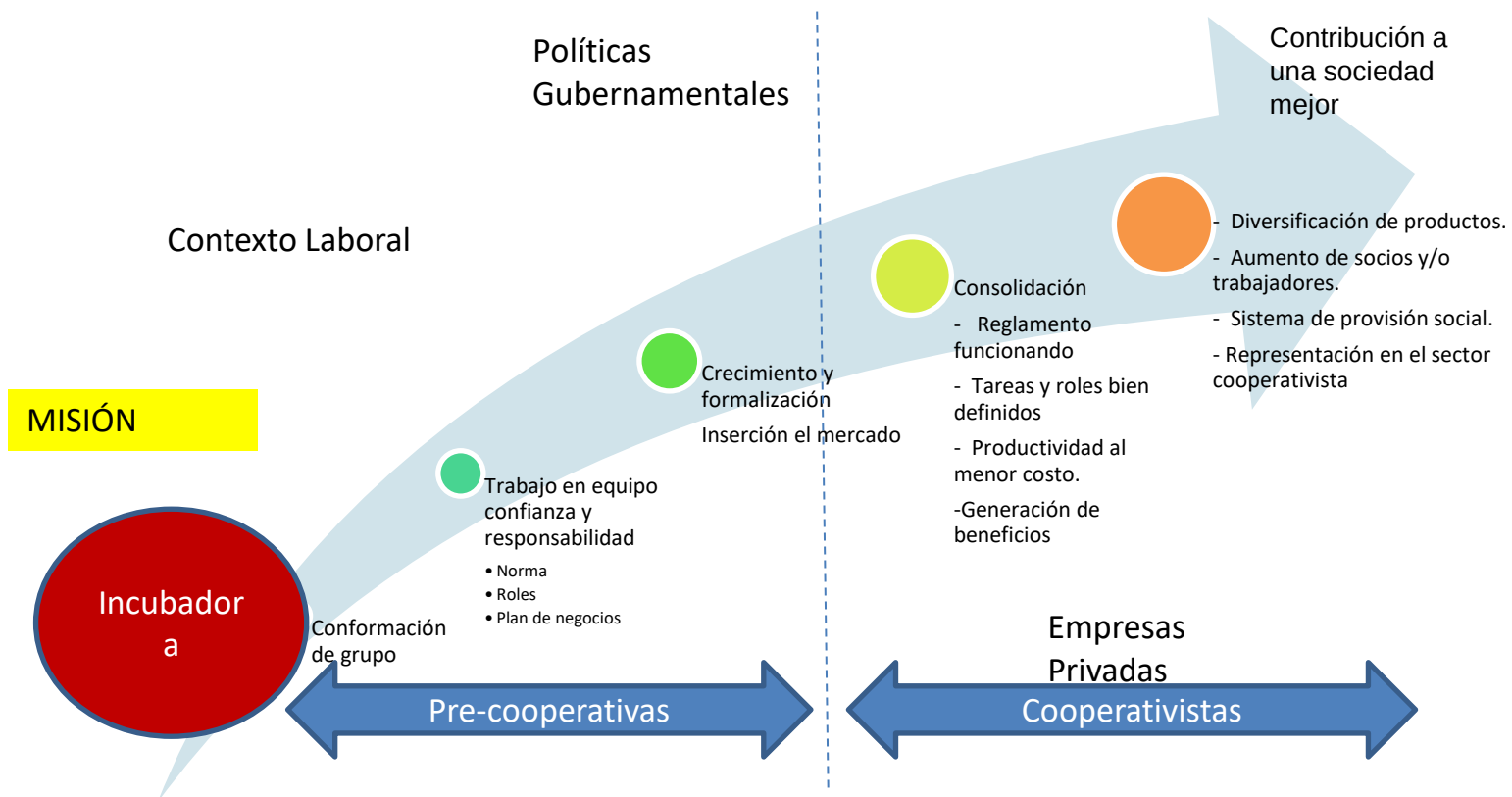
- Posicionamiento en el corto plazo en el mercado Tradicional.
- Calidad del Producto y servicios prestados
- Administración Financiera Contable (registros y proyección de retorno de inversión)
 - Educación Financiera

LOS OCHO PASOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Los pasos que Debemos Transitar.

VISIÓN



Qué es la Autogestión?

- ✓ la **autogestión** (que significa administración autónoma)
- ✓ Autonomía= Que se Dicta Su Propia Ley.

DEFINICIÓN:

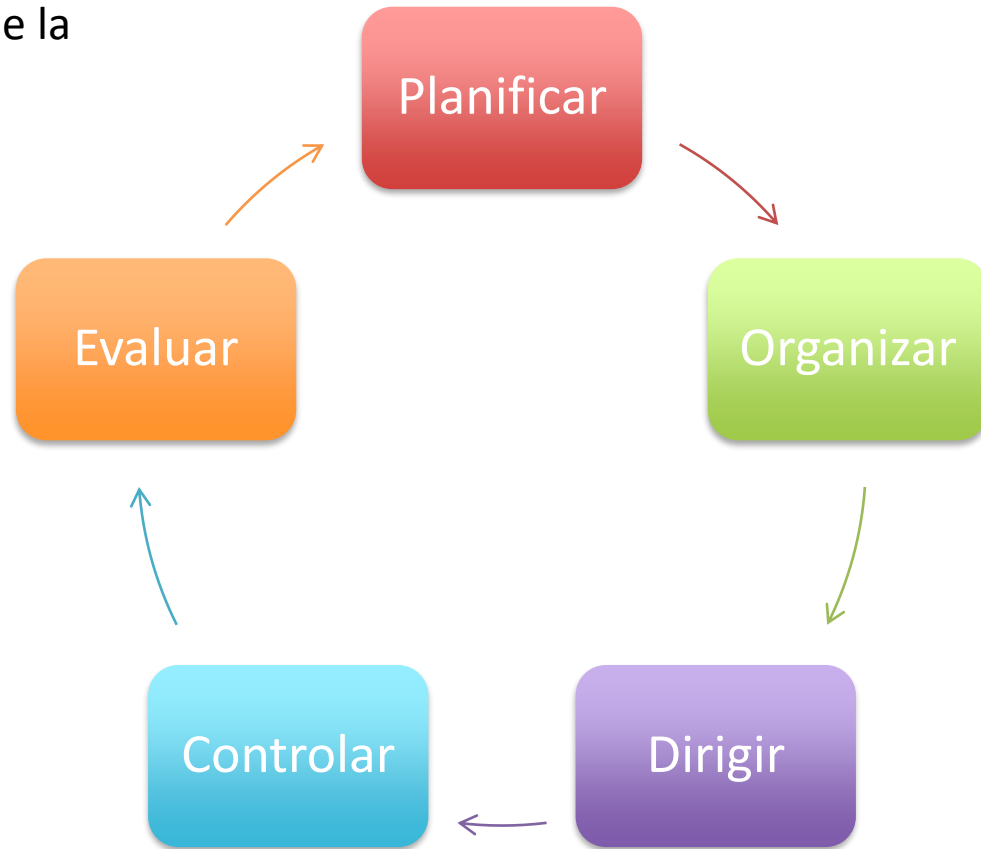
Es el uso de cualquier método, habilidad y estrategia a través de las cuales los partícipes de una actividad pueden guiar el logro de sus objetivos con autonomía en el manejo de los recursos.

Se realiza por medio del establecimiento: de **metas, planificación, programación, seguimiento de tareas, autoevaluación, autointervención y autodesarrollo.**

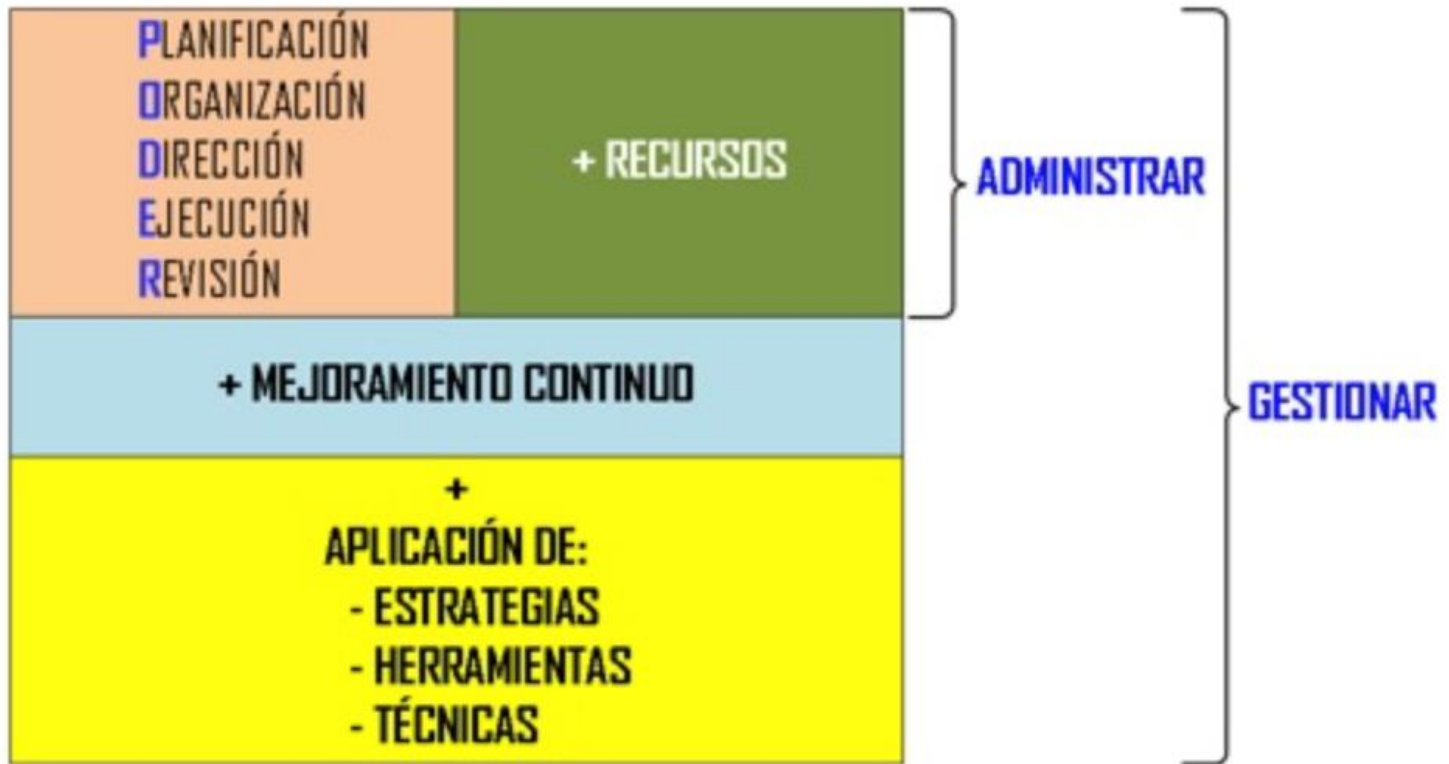
Autogestión pretende sacar todas las potencialidades de los soci@s/trabajador@s, Mediante el compromiso al cumplimiento de objetivo por si mismo. Lo que involucra asumir competencias y liderazgo cuando el grupo más lo necesite o corresponda.



Administración de la organización



DIFERENCIAS ENTRE ADMINISTRAR Y GESTIONAR



Instrumentos que guían el trabajo Cooperativo

- Planificaciones Estratégicas
- Modelos de Negocio
- Planificaciones operativas
- Matriz de Necesidades Humanas Fundamentales
- Boletines sobre actividades
- Reportes
- Memorias y Cuentas públicas
- Balances



El Éxito de una cooperativa

- Que exista un mercado para el producto que se produce.
- Que se tenga la capacitación suficiente y la asistencia técnica para producir bien.
- Que se pueda acceder al capital o equipamiento suficiente. para que sea sustentable.
- Que haya líderes o dirigentes honestos y confiables.
- No depender o relacionarse excesivamente con una agrupación o funcionario político
- Que la cooperativa surja por motivación de los socios y no como iniciativa externa
- Que exista verdadero compromiso y que el mismo perdure en el tiempo.

Cooperativas: Empresas de participación.

La singularidad de las cooperativas radica en la participación de todos los socios y socias. Esta en su naturaleza, el mejoramiento continuo, la estimulación de la creatividad y la innovación, van de la mano de la cantidad de personas que participan.

la sinergia como subproducto de la colaboración también es uno de los mayores singularidades.

Estos elementos se pueden canalizar de mejor manera cuando los liderazgos sean reconocidos y validados por todos



Qué es Ser Cooperativista y Estar en una Cooperativa , Tener una Cooperativa y Hacer una Cooperativa....

- Conocer y nivelar las expectativas.



1er Principio

La adhesión voluntaria y abierta membresía.

La cooperativa está abierta a todos los trabajadores que puedan y quieran aceptar las responsabilidades de ser socio/a.

Las cooperativas de trabajo funcionan mejor como un equipo incluyen todos los/as socios/as con los intereses colectivos a largo plazo en el éxito del negocio.

La cooperativa debería:

1. Proporcionar a todos los trabajadores/as información significativa acerca afiliación y cómo unirse.
2. Proporcionar a los/as socias/os con un conjunto convenido de derechos y responsabilidades, por lo general como una descripción de las funciones de miembro o acuerdo de membresía.
3. Incluir un período de prueba y la formación de miembros para los trabajadores que quieren convertirse en socios/as
4. Ofertar membresía a todos los trabajadores que puedan y estén dispuestos a aceptar las responsabilidades de los/as socios/as.
5. Asegurar de que la mayoría de los trabajadores/as sean socias/os y la mayoría de los/as socios/as sean trabajadores.

2º Principio

Control democrático de los miembros

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios/as, que establecen políticas y toma de decisiones. Los/as socios/as que sirven como representantes electos son responsables ante las/os Socias/os en general.

Las cooperativas de tienen éxito cuando todos los/as socios/as participan de manera transparente en la justa toma de decisiones; pero también donde los miembros dan autoridad delegada para actuar en nombre del colectivo.

La cooperativa debe:

1. Asegurar de que todos los miembros participen activamente en la gestión del negocio y en la planificación a largo plazo.
2. Comunicar con eficacia, entre la cooperativa y sus socios/as y entre los propios socios/as.
3. En conjunto estar de acuerdo y con la autoridad delegada a las/os socios/as individuales para actuar en nombre de la cooperativa como y cuando sea necesario.
4. Asegurar de que hay procesos democráticos, o democrática rendición de cuentas, en todas las funciones de gobierno y gestión.
5. Revisar periódicamente su gestión de gobierno y los procesos de administración de negocios a medida que crece y se desarrolla.

3er Principio

La participación económica de los socios/as.

Los/as socios/as contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital y las finanzas de su cooperativa. Los miembros deciden cómo utilizar excedentes (beneficios).

Las cooperativas de trabajadores deberían proporcionar los salarios y otros beneficios que sus socios/as necesitan y desean, la gestión del negocio que les proporcione y proteja su futuro.

La cooperativa debe:

1. Destinar un porcentaje de los excedentes a la propiedad colectiva: reservas financieras y capital.
2. Asegurar de que los/as socios/as estén habilitados para invertir en la cooperativa si éstos quieren. Si los miembros tienen inversiones individuales, ellos no atraen derechos adicionales por sus votos.
3. Tener una estructura de pago y beneficios planificado y acordado, incluidas los beneficios no financieros.
4. Objetivo de ofrecer remuneraciones y prestaciones suficientes para sostener a largo plazo el empleo y la calidad de socio/a, para permitir a la cooperativa retener las habilidades y experiencia requeridas.
5. Asegurar de que cualquier excedente en la forma de pago y los beneficios sea distribuido de manera justa y equitativa entre los/as socios/as, relativa a su contribución.

4° Principio

La autonomía y la independencia.

Las cooperativas son independientes, son organizaciones bajo el principio de ayuda mutua controladas por sus socios/as. Si estas obtienen su capital de fuentes externas, deben mantener su autonomía cooperativa.

Las cooperativas de trabajadores deben planificar y gestionar activamente su cooperativa para ser un negocio exitoso y evitar depender de ningún proveedor de fondos, proveedor o cliente.

Su debe cooperativa:

1. Tener un buen control y gestión financiera, incluyendo las previsiones de flujo de cajas y las auditorías internas de todas las partes del negocio.
2. Activamente gestionar y asignar responsabilidades para sus operaciones, de personal, marketing y otras funciones de negocios.
3. Entender y controlar los riesgos, tanto internos como externos, de cara a su cooperativa.
4. Construir su capacidad para identificar y tomar ventaja de las oportunidades de negocio.
5. Invertir en equipos, instalaciones y tecnología suficiente para lograr condiciones de trabajo acordadas, eficientes operaciones y desarrollo a largo plazo.
6. Comparar la cooperativa y su desempeño contra normas reconocidas por su estándar de rendimiento, incluyendo el Código de Gobernanza.

5º Principio

La educación, la formación y la información

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros y empleados para que puedan contribuir de manera efectiva al desarrollo de sus cooperativas. Éstos a su vez informan al público en general acerca de la naturaleza y los beneficios de la cooperación. Los/las socios/as de la cooperativa de trabajo deben tener múltiples habilidades, para que puedan participar plenamente en la gestión y desarrollo de la cooperativa.

Su deber cooperativo:

1. Evaluar las capacidades técnicas, de gestión y de cooperación necesaria para lograr sus planes a largo plazo y sustituir a los miembros claves que se van.
2. Asegúrese de que todos los socios/as potenciales, socio/as y elegidos representantes reciben capacitación de miembros y habilidades cooperativas.
3. Anime a los miembros en funciones especializadas para obtener habilidades técnicas y el desarrollo profesional para las necesidades actuales y futuras.
4. Desarrollar y compartir las habilidades y técnicas necesarias para una eficiente coordinación cooperativa del negocio.
5. Educar socios comerciales, clientes y al público acerca de la naturaleza y las ventajas de las formas de cooperativa de negocios.

6º Principio

Cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando conjuntamente mediante las estructuras locales, regionales, nacionales e internacionales.

El principio 6 es la clave para el éxito empresarial de las cooperativas, que nos permiten éticamente superar la barrera de la propiedad privada.

Su cooperativa debe:

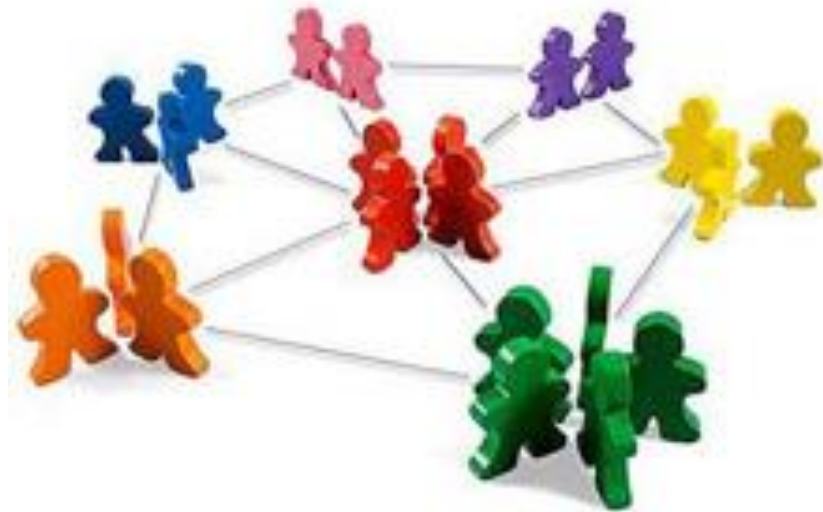
Estar en red con las cooperativas en su localidad y la industria para compartir inteligencia, entender las necesidades y objetivos de negocio de cada uno, y apoyarse mutuamente.

- Que el comercio con otras cooperativas siempre sea posible.
- Buscar y consultar nuevas oportunidades de negocio a otras cooperativas que conoce y confía.
- Colaborar con otras cooperativas para lograr economías de escala, los costos de las acciones, el acceso a las oportunidades de negocio y las articulaciones desarrollo a largo plazo.
- Practicar competencia comercial justa y honesta entre cooperativas.
- Unirse a federaciones y confederaciones y participen en actividades nacionales, regionales y locales de cooperación para promover, desarrollar y hacer crecer la economía cooperativa

- **7° Principio**
- **Interés por la comunidad**
- Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades, a través del trabajo de acuerdo con las políticas aprobadas por sus socios/as.
- Las Empresas cooperativas tienen sus raíces en la comunidad. Con la construcción buenas relaciones con sus locales y amplias comunidades, creara buena voluntad y oportunidades para su cooperativa.
-
- Su debe cooperativa:
-
- Controlar activamente los impactos ambientales y sociales del negocio.
- Acordar y cumplir con las normas éticas de negocios.
- Operar con altas normas de salud, normas de seguridad y bienestar de los trabajadores y trabajadoras.
- Dar prioridad y promover iniciativas éticas y sostenibles, como el comercio justo.
- Participar en sus comunas, sus comunidades, promoviendo los principios cooperativos dentro de ellos.

2. Relaciones Horizontales y Verticales

Las buenas relaciones los mantienen más sanos y felices y les permiten cumplir más fácilmente con su trabajo. Además de sus habilidades, la cooperación y las relaciones que mantienen con sus compañeros de trabajo, con sus pares y con las comunidades donde trabajan y viven les brindan los medios para lograr sus metas.



GRACIAS

Diplomado “Convirtiéndonos en una cooperativa con orientación en agronegocios”



Módulo N° 6.2 Participación.

Pablo Beltrán Romero
12/04/2022

¿Qué es Ser Cooperativista y Estar en una Cooperativa , Tener una Cooperativa y Hacer una Cooperativa....

- Conocer y nivelar las expectativas.



3er Principio: La participación económica de los socios/as.



Los/as socios/as contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital y las finanzas de su cooperativa. Los miembros deciden cómo utilizar excedentes (beneficios).

Las cooperativas de trabajadores deberían proporcionar los salarios y otros beneficios que sus socios/as necesitan y desean, la gestión del negocio que les proporcione y proteja su futuro.

La cooperativa debe:

1. Destinar un porcentaje de los excedentes a la propiedad colectiva: reservas financieras y capital.
2. Asegurar de que los/as socios/as estén habilitados para invertir en la cooperativa si éstos quieren. Si los miembros tienen inversiones individuales, ellos no atraen derechos adicionales por sus votos.
3. Tener una estructura de pago y beneficios planificado y acordado, incluidas los beneficios no financieros.
4. Ofrecer remuneraciones y prestaciones suficientes para sostener a largo plazo el empleo y la calidad de socio/a, para permitir a la cooperativa retener las habilidades y experiencia requeridas.
5. Asegurar de que cualquier excedente en la forma de pago y los beneficios sea distribuido de manera justa y equitativa entre los/as socios/as, relativa a su contribución.

¿Qué significa participación?



Tipos de Participación



El grupo cooperador participa solamente en cuanto es informado de lo que está ocurriendo o ya ha ocurrido. Consiste en el anuncio unilateral de la administración o gestión cooperativa sin escuchar las respuestas de las personas.

Participación Pasiva

- Participación por incentivos materiales



El grupo participa en proveer recursos, por ejemplo trabajo, a cambio de alimentos, dinero, u otros incentivos materiales. Ha sido muy corriente designar a esto participación, aunque no tengan interés en prolongar las actividades cuando los incentivos continúan.

Participación Consultiva



Participación Activa



Modelo de gestión organizativa	Tipo de participación	Tipo de liderazgo	Capacidades socio-organizativas
1. Modelo pasivo	<i>Pasiva</i>	<i>Pasivo</i>	<i>Limitadas</i>
2. Modelo consultivo	<i>Consultiva</i>	<i>Negociador</i>	<i>Básicas</i>
3. Modelo funcional	<i>Funcional</i>	<i>Funcional</i>	<i>Funcionales</i>
4. Modelo activo	<i>Activa</i>	<i>Motivador</i>	<i>Adecuadas</i>
5. Modelo incluyente y legítimo	<i>Activa y consciente</i>	<i>Transformador</i>	<i>Avanzadas</i>

Preguntas clave para evaluar el nivel de participación en las Cooperativas.



A nivel de las bases	A nivel institucional o de gerencia
¿Hasta dónde participan los asociados en la toma de decisiones acerca de las políticas de las cooperativas?	¿Cómo son determinadas las necesidades y los intereses de los asociados?
¿Quién contribuye con trabajo (pagado o no pagado), finanzas y materias primas?	¿Cuáles son las funciones y posiciones de la gestión y el Consejo?
¿Quién se beneficia del resultado actual o esperado?	¿Cómo son compartidos los beneficios?
¿Quién tiene el acceso a los recursos e instalaciones y el control sobre ambos?	- ¿equipos/vehículos - fondos - capacitación - otros?

- ¿Cuáles son las Necesidades que la Cooperativa no satisface?
- ¿Cuánto tiempo le dedicamos?
- ¿A qué le dedico Tiempo?

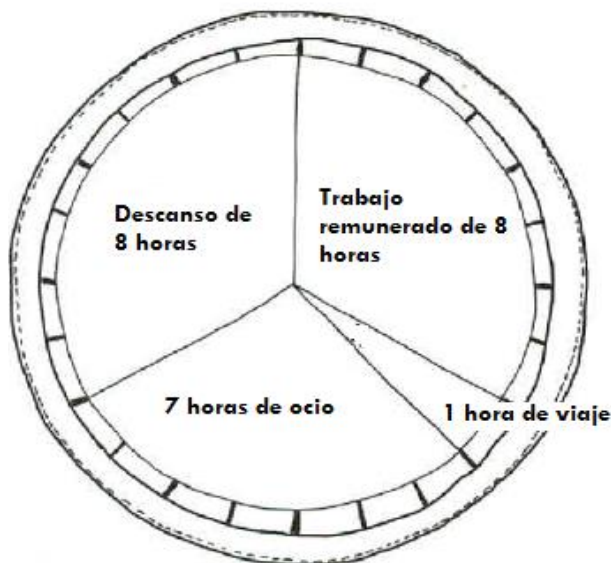
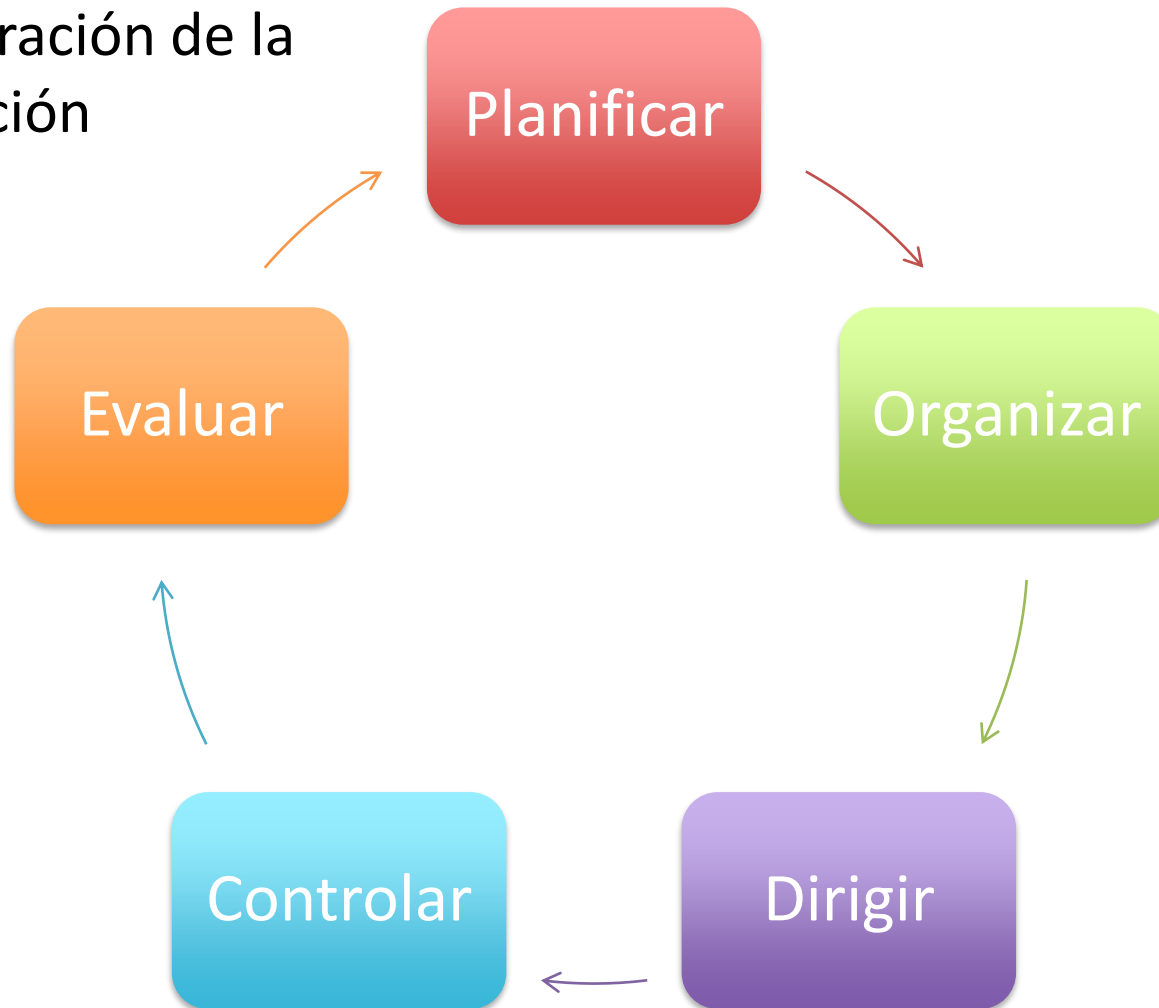


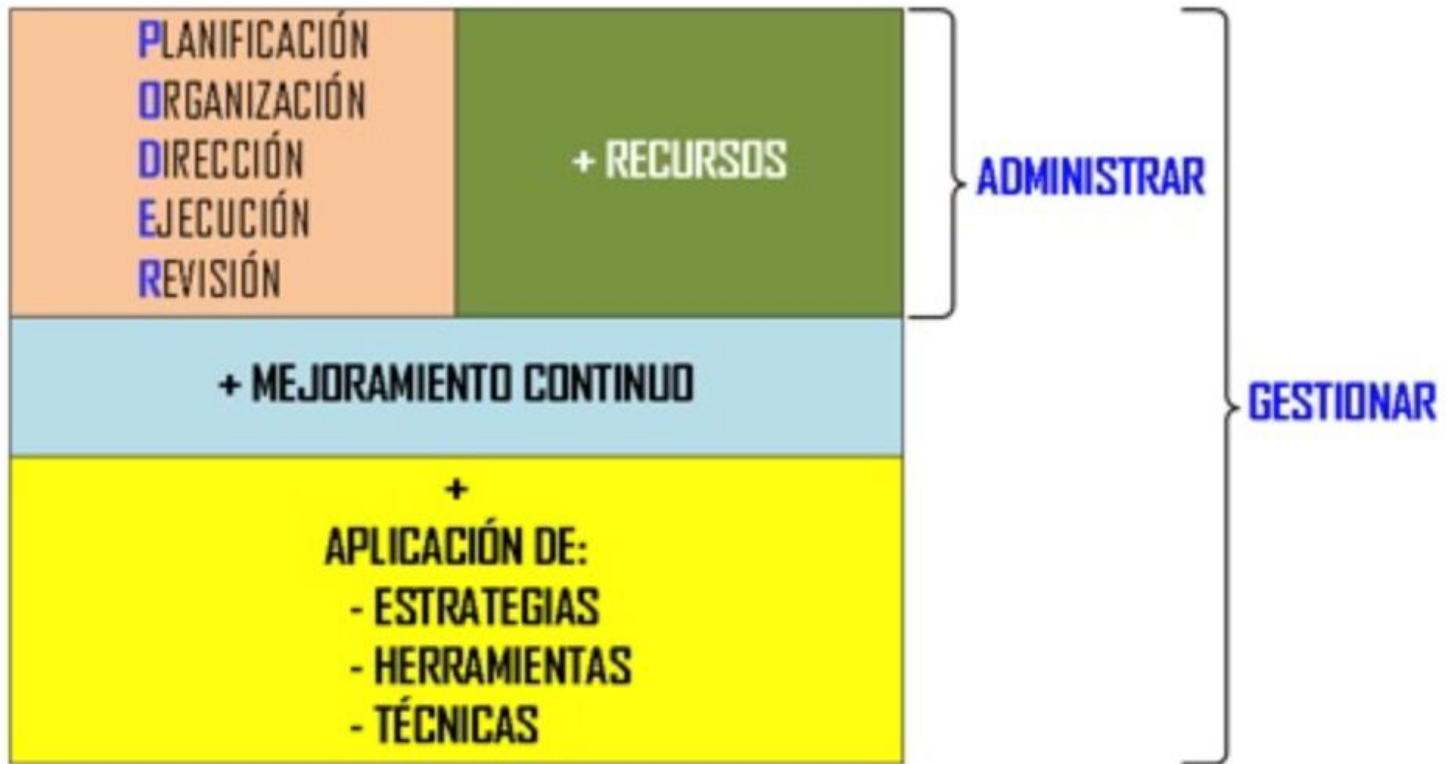
TABLA DE PUNTUACIÓN DE BIENESTAR

BIENESTAR DEL TRABAJADOR	1	2	3
Material		X	
Ocupacional		X	
Social			X
Comunitario			X
Físico			X

Administración de la organización



DIFERENCIAS ENTRE ADMINISTRAR Y GESTIONAR



Instrumentos que guían el trabajo Cooperativo

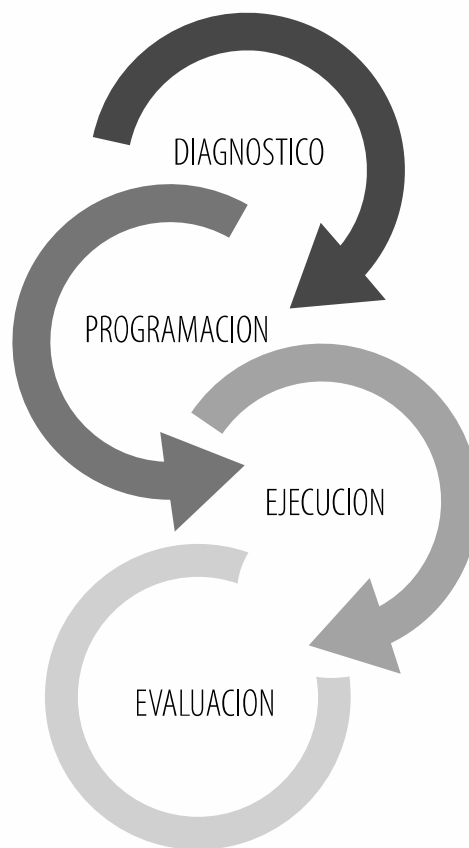
- Planificaciones Estratégicas
- Modelos de Negocio
- Planificaciones operativas
- Reglamentos Internos
- Matriz de Necesidades Humanas Fundamentales
- Boletines sobre actividades
- Reportes
- Memorias y Cuentas públicas
- Balances



Planificación

¿Cómo vamos a trabajar?
¿Qué vamos a hacer?
¿Cómo vamos a llevar a cabo las actividades?
¿Quiénes lo haremos?
¿Qué necesitamos y cuanto cuesta?
¿En qué tiempo lo vamos a hacer / vender?

¿Observamos los avances de lo que hicimos y lo revisamos?
¿Cuáles fueron los aciertos y errores?



¿Qué sabemos hacer?

¿Qué conocemos de este tipo de emprendimientos?

¿Qué recursos tenemos y cuales nos faltan?

¿Quiénes serán nuestros clientes y competidores?

Ponemos en marcha el emprendimiento que programamos de manera creativa y flexible.

1. **La fijación de objetivos:** Son los propósitos o fines que persigue la pequeña unidad productiva. Es fundamental que los mismos sean consensuados para convertirlos en objetivos comunes a todos/das los/las integrantes. Para que puedan cumplirse deben ser claros, alcanzables, y medibles.
2. **Las decisiones:** Refieren a la toma de posición sobre los factores que se consideran más importantes para alcanzar los objetivos planteados. Están asociadas a los recursos disponibles, la forma de financiamiento, la infraestructura necesaria, etc.
3. **La programación de actividades:** Una vez establecidos los objetivos y las líneas prioritarias de intervención se deben definir qué pasos deben realizarse para alcanzar los objetivos propuestos.

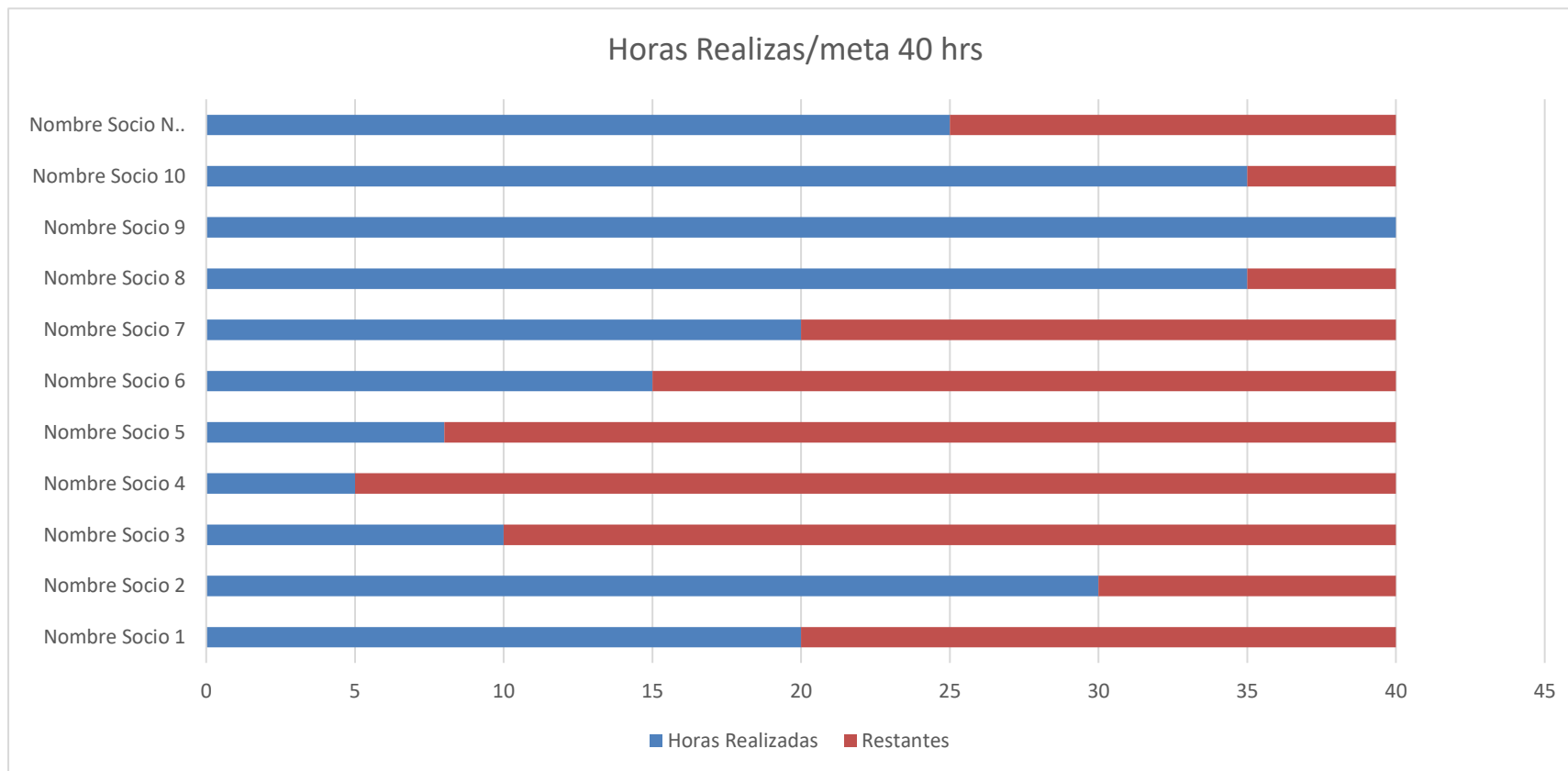
Planificación de Actividades



Actividad	Personal necesario para producir el producto	Habilidades cruciales y conocimiento necesario	¿Hay habilidades o conocimientos disponibles entre los miembros o potenciales trabajadores?		
			Sí	No	No lo sé

Actividad	Equipo e instalaciones necesarios	¿Puede acceder a esto por su cuenta?	
		Sí	No

Ejemplo de Herramienta de participación



Analisis de Costos



Concepto	Unidad Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Materias primas				
Mano de obra				
Materiales				
Empaque				
Alquiler				
Otros				
Total del Costo				

Flujo de ingresos



Fuentes	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Ingresos por ventas			
Capital Propio			
Créditos			
Otros Ingresos			
Total de Fuentes			

Usos	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Materia Prima			
Mano de Obra			
Equipos			
Herramientas			
Otros gastos			
Total de usos			

Fuentes - Usos

Qué es la Autogestión?

- ✓ la **autogestión** (que significa administración autónoma)
- ✓ Autonomía= Que se Dicta Su Propia Ley.

DEFINICIÓN:

Es el uso de cualquier método, habilidad y estrategia a través de las cuales los partícipes de una actividad pueden guiar el logro de sus objetivos con autonomía en el manejo de los recursos.

Se realiza por medio del establecimiento: de **metas, planificación, programación, seguimiento de tareas, autoevaluación, autointervención y autodesarrollo.**

Autogestión pretende sacar todas las potencialidades de los soci@s/trabajador@s, Mediante el compromiso al cumplimiento de objetivo por si mismo. Lo que involucra asumir competencias y liderazgo cuando el grupo más lo necesite o corresponda.



Videos Cooperativas y Autogestión

- Beneficios y Contradicciones de la Horizontalidad
- Tecnología de Organización

Reuniones de Coordinación

- Planificación de la Producción cada 1 mes o 3 meses.
- Planificación Operativa 1 vez a la Semana.
- Reunión sobre el desempeño societal.



Reuniones Efectivas



Reuniones efectivas, Democráticas y cordiales

- 1ero preparar la reunión :
 - **Trabajo previo:** Garantizar que los asistentes no sólo conozcan los temas a tratar, sino que también este conocimiento esté fundamentado y contrastado.
 - **Tabla:** Conviene que todo el mundo tenga claro cuándo va a ser la reunión, qué puntos van a tratarse, en qué orden, cuánto tiempo se estima que durará y qué tareas son necesarias hacer antes de la reunión.
 - **Tiempo de duración:** señalar inicio y termino. Máximo 2 hrs

Dimensiones en Equilibrio



Metodología para hacer que las asambleas y reuniones sean eficaces, participativas y hasta agradables.

Del libro "**Asambleas y Reuniones. Metodologías de Autoorganización**"

ISBN: 84-607-3799-3

<https://campusvirtual.ucm.es/prof/miguelmartinez.html>

Ed. Asociación Para la Economía Social y
Proyecto Editorial Traficantes de Sueños
C/ Embajadores 35, local 6
28012 Madrid, telef: 915320928, editorial@traficantes.net
www.traficantes.net

Copyright © 2001: Coeditores y [l@s](#) autor@s

De:

**Ana Rosa Lorenzo Vila
Miguel Martínez López**

[Link: Metodología para asambleas](#)

El Éxito de una cooperativa

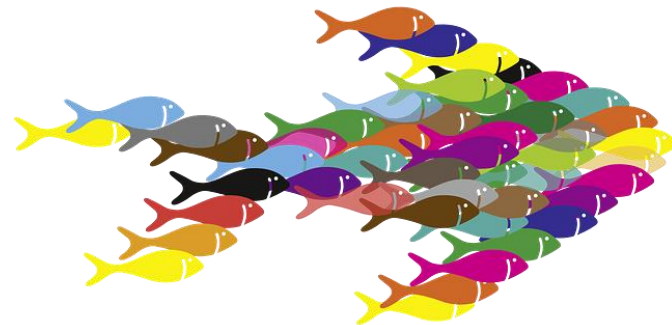
- Que exista un mercado para el producto que se produce.
- Que se tenga la capacitación suficiente y la asistencia técnica para producir bien.
- Que se pueda acceder al capital o equipamiento suficiente para que sea sustentable.
- Que haya líderes o dirigentes honestos y confiables.
- No depender o relacionarse excesivamente con una agrupación o funcionario político
- Que la cooperativa surja por motivación de los socios y no como iniciativa externa
- Que exista verdadero compromiso y que el mismo perdure en el tiempo.

Cooperativas: Empresas de participación.

La singularidad de las cooperativas radica en la participación de todos los socios y socias. Esta en su naturaleza, el mejoramiento continuo, la estimulación de la creatividad y la innovación, van de la mano de la cantidad de personas que participan.

la sinergia como subproducto de la colaboración también es uno de los mayores singularidades.

Estos elementos se pueden canalizar de mejor manera cuando los liderazgos sean reconocidos y validados por todos.



GRACIAS



Módulo N° 6.3 Liderazgo y Comunicación Efectiva

Pablo Beltrán Romero
12/04/2022

Modelo de gestión organizativa	Tipo de participación	Tipo de liderazgo	Capacidades socio-organizativas
1. Modelo pasivo	<i>Pasiva</i>	<i>Pasivo</i>	<i>Limitadas</i>
2. Modelo consultivo	<i>Consultiva</i>	<i>Negociador</i>	<i>Básicas</i>
3. Modelo funcional	<i>Funcional</i>	<i>Funcional</i>	<i>Funcionales</i>
4. Modelo activo	<i>Activa</i>	<i>Motivador</i>	<i>Adecuadas</i>
5. Modelo incluyente y legítimo	<i>Activa y consciente</i>	<i>Transformador</i>	<i>Avanzadas</i>

El Éxito de una cooperativa

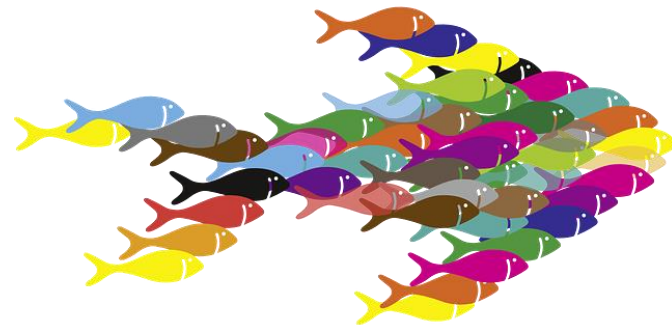
- Que exista un mercado para el producto que se produce.
- Que se tenga la capacitación suficiente y la asistencia técnica para producir bien.
- Que se pueda acceder al capital o equipamiento suficiente para que sea sustentable.
- Que haya líderes o dirigentes honestos y confiables.
- No depender o relacionarse excesivamente con una agrupación o funcionario político
- Que la cooperativa surja por motivación de los socios y no como iniciativa externa
- Que exista verdadero compromiso y que el mismo perdure en el tiempo.

Cooperativas: Empresas de participación.

La singularidad de las cooperativas radica en la participación de todos los socios y socias. Esta en su naturaleza, el mejoramiento continuo, la estimulación de la creatividad y la innovación, van de la mano de la cantidad de personas que participan.

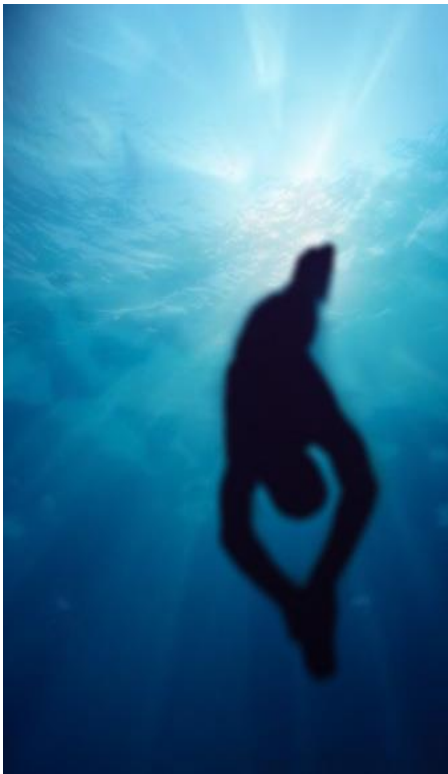
la sinergia como subproducto de la colaboración también es uno de los mayores singularidades.

Estos elementos se pueden canalizar de mejor manera cuando los liderazgos sean reconocidos y validados por todos.



**LIDERAZGO INSPIRADO EN LA
INTELIGENCIA EMOCIONAL**

EL LIDERAZGO RESONANTE

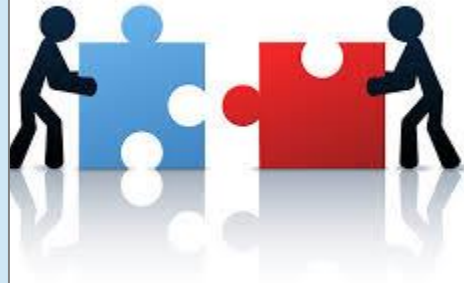


Un líder resonante es aquel que se sumerge en nuestro ser, es una persona que nos inspira a dar el cien por ciento de nosotros, y esto es así porque el líder resonante utiliza la inteligencia emocional

Los dominios de la inteligencia emocional

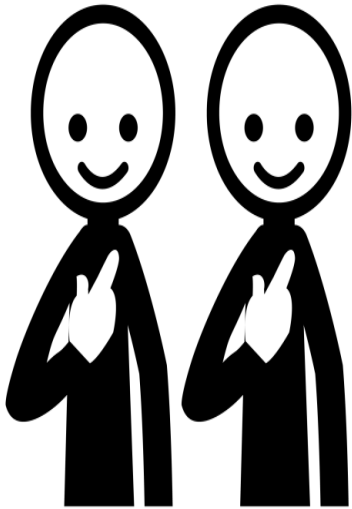


DOMINIO PERSONAL



DOMINIO SOCIAL

Los dominios de la inteligencia emocional



Satisfacemos primero nuestras necesidades básicas individuales y luego pensamos en otras necesidades que tienen que ver con nuestra posición en comparación otros de nuestra misma especie.

Necesidades humanas Fundamentales

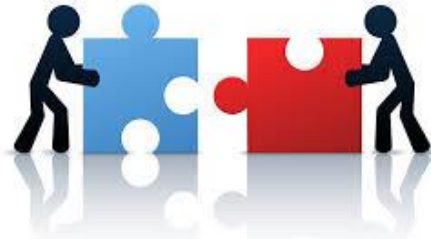
Necesidades	Ser	Tener	Hacer	Estar
Subsistencia	Salud física y mental, equilibrio, solidaridad, humor adaptabilidad	Alimentación y abrigo	Alimentar, procrear, descansar, trabajar.	Entorno vital y social
Protección	Cuidado, adaptabilidad, autonomía, equilibrio, solidaridad	Seguros, ahorro, seguridad social, sistemas de salud, derechos	Cooperar, prevenir, planificar, cuidar, curar, defender	Contorno vital, contorno social, morada.
Afecto	Autoestima, solidaridad, respeto, tolerancia, generosidad, pasión, voluntad, humor	Amistades, parejas, familia, animales domésticos, plantas, jardines	Acariciar, expresar emociones, compartir, cuidar, cultivar, apreciar.	Privacidad, intimidad, hogar, espacios de encuentro.
Entendimiento	Conciencia crítica, receptividad, curiosidad, asombro, disciplina, intuición, racionalidad	Literatura, maestros, método, políticas educativas,	Investigar, educar, estudiar, experimentar, realizar, meditar, interpretar	Ámbitos de interacción formativa: escuelas, universidades, academias, comunidades, familia.
Participación	Adaptabilidad, receptividad, solidaridad, convicción, entrega, respeto, pasión	Derechos, responsabilidad, obligaciones, atribuciones, trabajo.	Afiliarse, cooperar, proponer, compartir, discrepar, acatar, dialogar, acordar, opinar.	Ámbitos de interacción participativa: cooperativas, asociaciones, iglesias, comunidades, vecindarios, familia.
Ocio	Curiosidad, receptividad, imaginación, despreocupación, humor, tranquilidad.	Juegos, espectáculos, fiestas, calma.	Divagar, abstenerse, soñar, ahorrarse, fantasear, relajarse, divertirse, jugar.	Privacidad, intimidad, espacios de encuentro, tiempo libre, ambientes, paisajes.
Creación	Pasión, voluntad, intuición, imaginación, audacia, autonomía, inventiva.	Habilidades, destrezas, método, trabajo.	Trabajar, inventar, idear, construir, diseñar.	Ámbitos de producción, talleres, ateneos, espacios de expresión, libertad.
Identidad	Pertenencia, coherencia, diferencia, autoestima.	Símbolos, lenguaje, hábitos, costumbres, grupos de referencia, valores, normas, roles, memoria histórica, trabajo.	Comprometerse, integrarse, definirse, conocerse, reconocerse, crecer.	Entornos de la cotidianeidad, ámbitos de pertenencia.
Libertad	Autonomía, autoestima, voluntad, pasión, apertura, determinación, rebeldía,	Categorías de derechos, Comodoro Rivadavia	Discrepar, optar, diferenciarse, conocerse, asumirse.	Plasticidad espacio – temporal.

Los dominios de la inteligencia emocional

Autoconciencia

Motivación

Autogestión



Empatía

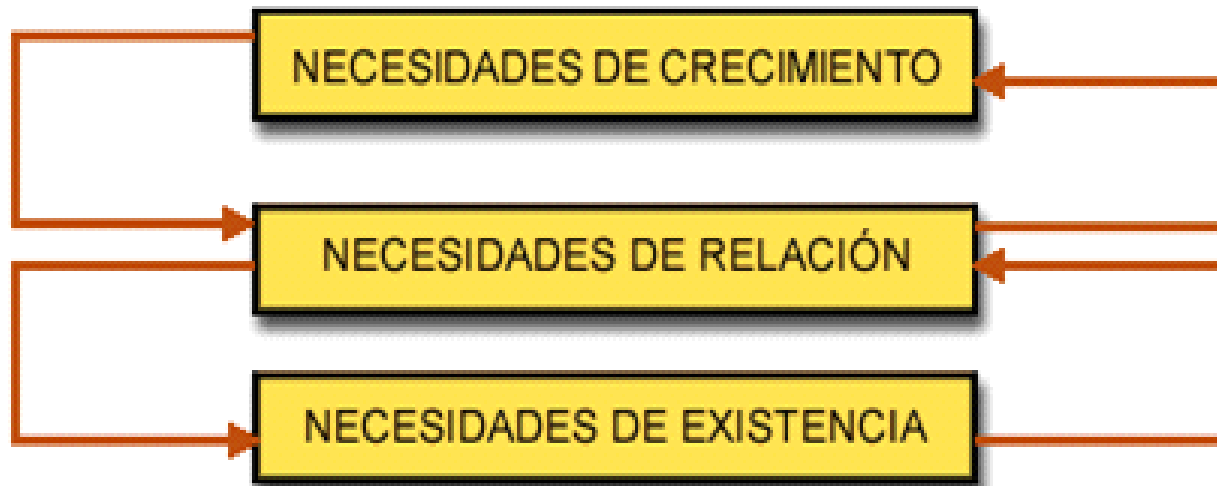
Relacionamiento

Los dominios de la inteligencia emocional



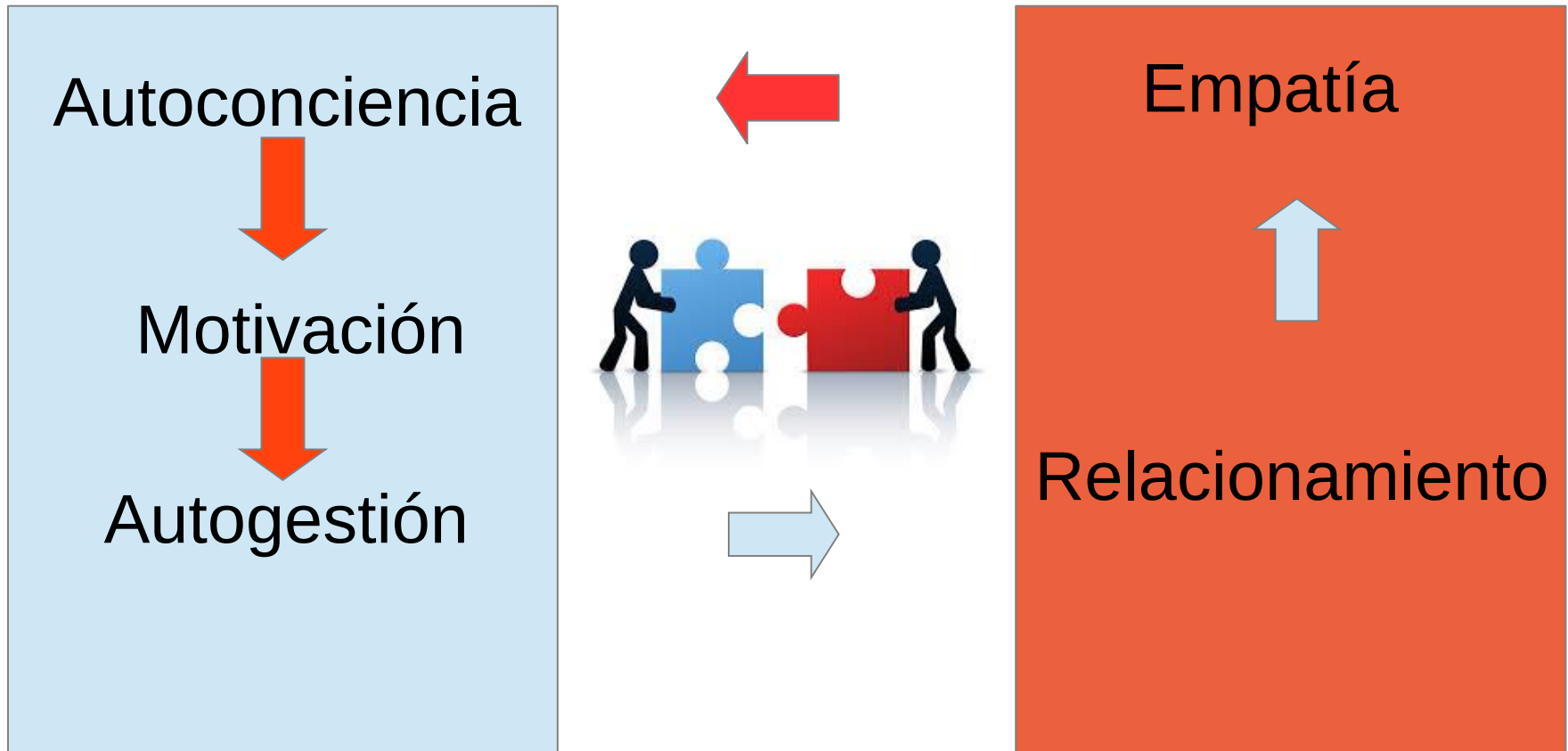
Piramíde de Maslow

Los dominios de la inteligencia emocional



Modelo de Alderfer

Los dominios de la inteligencia emocional



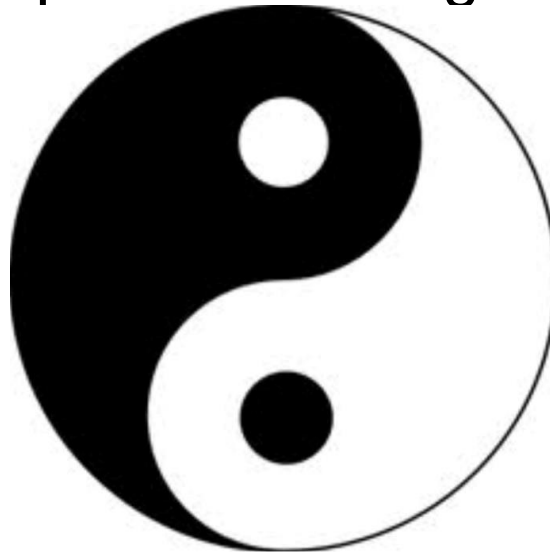
La autoconciencia



El líder centrado en emociones que aplica la inteligencia emocional es una persona que sabe armonizar su yo real con su yo ideal. Esto es la autoconciencia o autoconocimiento

La motivación

La motivación se constituye como la segunda etapa de los dominios de la inteligencia emocional. un líder con inteligencia emocional sabe cuánta atención debe darle a los acontecimientos que suceden en su vida busca el equilibrio que lo mantenga centrado.



La autogestión

La autogestión es la siguiente etapa en los dominios de la inteligencia emocional, también referida al campo personal e implica conocer cuando hay que hacer o dejar de hacer algo y cómo reaccionar ante una situación determinada.



La empatía

La empatía es el cuarto componente del dominio de la inteligencia emocional y pertenece al sector de social. Una vez que nos conocemos lo suficiente y que somos capaces de autoregularnos podemos comenzar a actuar resonantemente con los demás.



El relacionamiento

Por último está el relacionamiento puede que sea el dominio de la inteligencia emocional más difícil de perfeccionar, ya que no se trata de caerle bien a los demás, sino de hacer avanzar a los demás en la dirección que deseamos, podemos decir que el relacionamiento es una habilidad de direccionamiento sobre las demás personas.



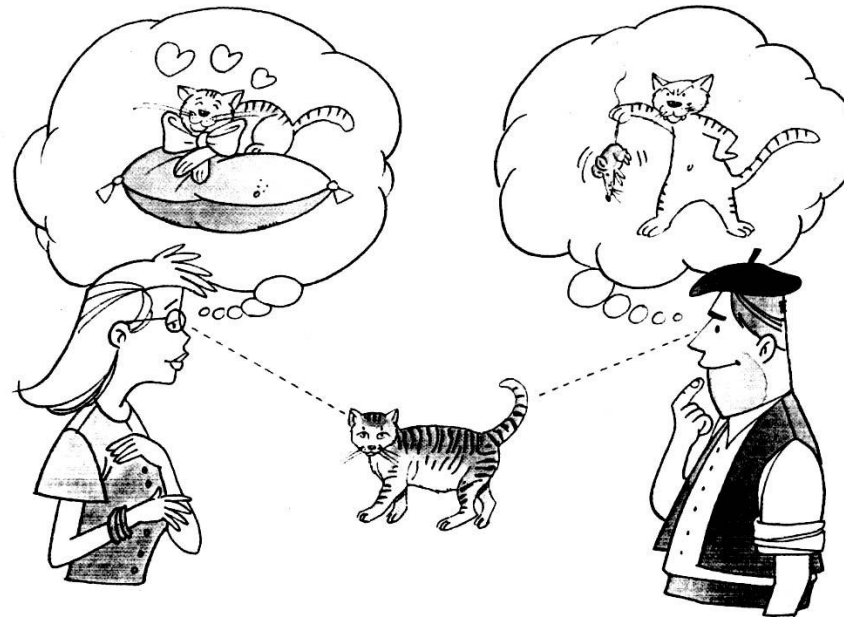
Los estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo se refieren a los roles que generalmente un líder adopta para conseguir los mejores resultados de su equipo o grupo de trabajo.



Los estilos de liderazgo

El ejercicio de estos roles puede ser aprendido y dominado con el tiempo pero mucho dependerá de nuestros modelos mentales.



El visionario

El líder visionario se caracteriza por tener visión a futuro y motivar en gran medida a sus colaboradores. Fomenta el compromiso con los objetivos y la estrategia de la organización.



El coach

El líder coach es aquel que escucha y aconseja a los demás, se caracteriza por asignar tareas a su equipo acorde las necesidades individuales y de hacer seguimiento a cada persona de manera particular.



El afiliativo

El líder afiliativo también llamado conciliador es aquel que coloca a la gente primero, es un estilo de liderazgo centrado en la gente por encima de los objetivos, se le considera alentador de la resonancia y fortalecedor del trabajo en equipo



El democrático

El líder democrático que es una persona que dedica tiempo y esfuerzo a recoger las ideas y el respaldo de los demás.



El timonel

El líder timonel impone rendimientos altos y los ilustra personalmente, es obsesivo en hacer las cosas y lograr resultados y exige lo mismo a quienes lo rodean. Este tipo de líder llega inclusive a realizar tareas que corresponde al equipo por el simple hecho de determinar el rumbo a seguir



El autoritario

El líder autoritario o coercitivo se caracteriza por el ejercicio del liderazgo vertical, es decir el liderazgo que impone los objetivos a cumplir sin buscar consenso alguno.



- Instituto para la inclusión social y desarrollo humano- Incluir.
Videos sobre liderazgos, serie la organización Comunitaria.

Parte 2 : Dirigente autoritario

<https://www.youtube.com/watch?v=tkzVVESdKVQ>

Parte 3: Dirigente que deja de hacer

<https://www.youtube.com/watch?v=1IjIZF5slgg>

Parte 4: Dirigente Democrático

<https://www.youtube.com/watch?v=b3q775RHNYs>

Comunicación En las Organizaciones



Comunicar nuestros valores y principios



El cooperativismo nació y se desarrolló en base a ciertos valores y principios que guían a cada organización en todo lo que hacen. A la hora de comunicarnos dentro de nuestra organización no debemos perder de vista **dónde estamos, qué hacemos, cómo lo hacemos y hacia dónde vamos**. En definitiva, nuestros pilares.



Algunos beneficios de una buena comunicación interna:



- 1. Contribuir al cumplimiento de la misión y visión.
- 2. Desarrollar acciones para gestionar la comunicación a corto, mediano y largo plazo.
- 3. Reducir la incertidumbre.
- 4. Prever posibles crisis y tensiones institucionales.
- 5. Minimizar riesgos.
- 6. Optimizar y gestionar recursos disponibles.
- 7. Mejorar el clima laboral.

Algunos beneficios de una buena comunicación interna:



- 8. Fortalecer vínculos internos y con otras organizaciones del sector.
- 9. Lograr identidad y conciencia para poder exteriorizarlo bajo un discurso homogéneo que permita posicionar a la cooperativa desde su valor agregado: el cooperativismo en sí mismo.
- 10. Mejorar la productividad.
- 11. Contribuir a la sustentabilidad de la organización en el tiempo.

- La escucha activa: Se trata del compromiso de recibir lo que el otro quiere decir con una actitud abierta



- **Interacción:** Como proceso de interacción social, la comunicación se da todo el tiempo, consciente e inconscientemente. No existe la no comunicación.
- Para asegurar la escucha activa, usamos el Feedback, es decir, procesos de retorno que nos ayudan a comprobar que la otra persona entendió correctamente el mensaje que se quiso dar, podemos saber lo que el otro piensa que yo dije. A través de gestos, afirmaciones, respuestas que incluyen lo que uno dijo, etc

- **Capacidad de diálogo:** una pregunta con respuesta, un simple emisor y un receptor (o muchos), esa ida y vuelta parece obvio pero es fundamental en una relación laboral fructífera en la cual debemos poder transmitir nuestras ideas al igual que ser capaces de escuchar las del otro.

Desarrollo de habilidades interpersonales para una buena comunicación en la cooperativa



- **Asertividad:** la capacidad de una persona para defender sus intereses o derechos, decir lo que piensa o siente, sin necesidad de incomodar o agredir a otros/as. Ser capaz de expresarse y sostener una posición con seguridad, evitando comportamientos pasivos, agresivos o manipuladores.

Desarrollo de habilidades interpersonales para una buena comunicación en la cooperativa



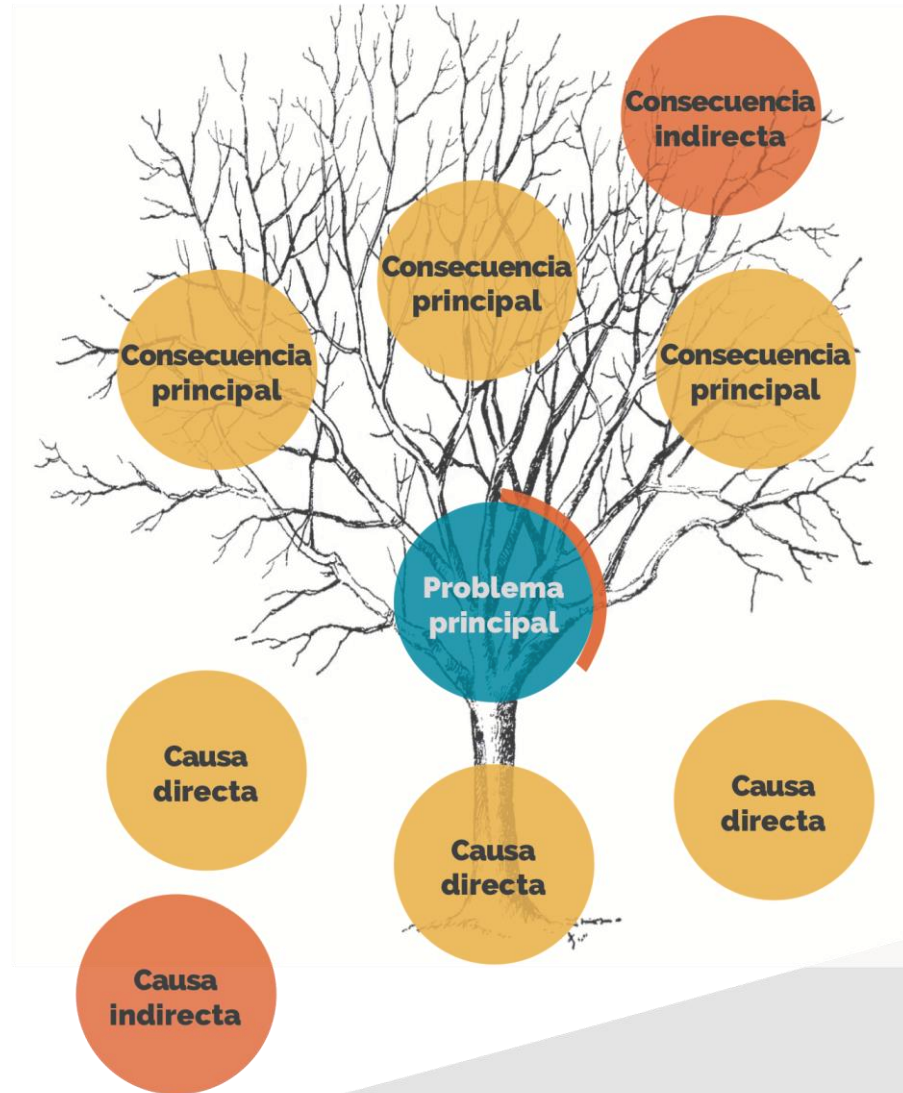
- **Empatía:** representa la capacidad de ponerse en el lugar de otro/a, poder ver y comprender una situación desde la perspectiva del/a interlocutor/ra sin perder de vista la posición, los objetivos y los intereses propios en el contexto de la interacción social.

Diagnosticar la comunicación



- Herramientas útiles para un diagnóstico
 - ✓ Encuestas, entrevistas y reuniones
 - ✓ Análisis FODA
 - ✓ Mapas de grupos de interés
 - ✓ Árbol de Problemas

Árbol de Problemas



GRACIAS