



Manual Diplomado

Formación de Formadores: El modelo cooperativo con orientación en agronegocios para docentes de educación superior



Módulo 1

La evolución de las cooperativas

CRÉDITOS

Manual elaborado por el Área de Docencia y Capacitación del Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa (CIESCOOP) de la Universidad de Santiago de Chile, en el marco del Diplomado Formación de Formadores: El modelo cooperativo con orientación en agronegocios para docentes de educación superior, financiado por la Fundación para la Innovación Agraria.

El contenido de este manual, así como la orientación metodológica que hay tras su elaboración se ajusta a lo propuesto por Rabo Partnerships en el marco de la consultoría “Cooperativas modernas de productores en Chile: Un programa a nivel nacional para desarrollar cooperativas modernas de productores en Chile” para la Fundación para la Innovación Agraria en el año 2020.

Contraparte Técnica FIA:
María José Alarcón V.

Desarrollo: Pablo Beltrán Romero, Edición: Patricio Inostroza Rebolledo.
Diseño: Günther Semler Rojas y Dafne Quijanes.

Marzo de 2022, Santiago de Chile.
Contacto: luís.hernandez.a@usach.cl

ICONOGRAFÍA



Actividades



Estudio de caso



Sabías que...



CONTENIDO DEL MÓDULO 1

0. INTRODUCCIÓN	2
OBJETIVOS DEL MÓDULO	7
1. RAÍCES HISTÓRICAS DE LAS COOPERATIVAS	8
2. EL ROL DE LAS COOPERATIVAS EN LA ECONOMÍA Y LA SOCIEDAD	16
2.1 EL PANORAMA DE LAS COOPERATIVAS A NIVEL MUNDIAL	21
2.2 LAS COOPERATIVAS EN EUROPA	25
2.3 LAS COOPERATIVAS EN ESTADOS UNIDOS	27
2.4 LAS COOPERATIVAS EN ASIA	28
2.5 LAS COOPERATIVAS EN AMÉRICA LATINA	31
3. COOPERATIVAS EN CHILE	33
3.1 RESUMEN DE LAS ETAPAS DEL DESARROLLO COOPERATIVO Y LA EVOLUCIÓN TOTAL EN NÚMERO DE COOPERATIVAS	35
3.2 COOPERATIVAS EN LA ACTUALIDAD EN CHILE	37
3.3 EL PANORAMA DE LAS COOPERATIVAS EN CHILE	39
3.4 DESAFÍOS ACTUALES Y DE FUTURO PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR COOPERATIVO EN CHILE	40
4. EL VALOR DEL MODELO DE NEGOCIOS COOPERATIVO	42
4.1 TIPOS DE COOPERATIVA	49
4.2 VALORES Y PRINCIPIOS COOPERATIVOS	52

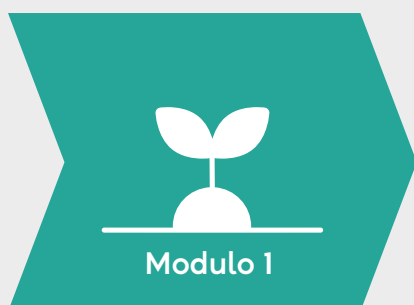


CONTENIDO DEL MÓDULO 1

5. COOPERATIVAS PARA EL DESARROLLO RURAL	59
5.1 LAS COOPERATIVAS COMO FOMENTO DEL DESARROLLO RURAL	60
5.2 COOPERATIVAS E INCLUSIVIDAD	61
5.3 COOPERATIVAS, CAMBIO CLIMÁTICO Y SUSTENTABILIDAD	63
5.4 COOPERATIVAS Y DIGITALIZACIÓN	65
6 COOPERATIVAS EN UN MUNDO CAMBIANTE	67
REFERENCIAS	71

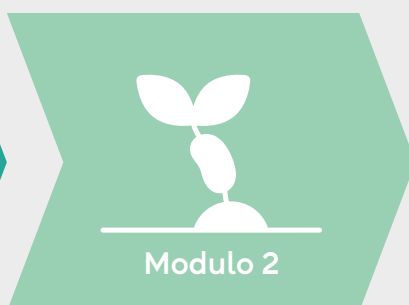
Manual Diplomado

*Formación de Formadores:
El modelo cooperativo con orientación en
agronegocios para docentes de educación superior*



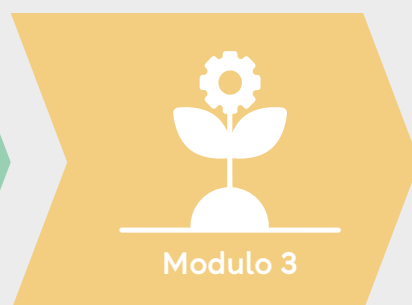
Modulo 1

**La Evolución de
las Cooperativas.**



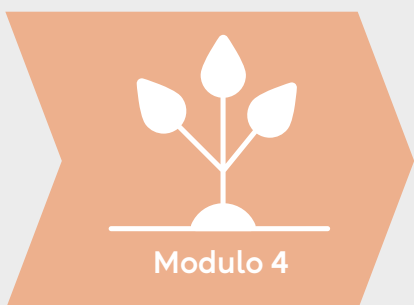
Modulo 2

**Cooperativas
en un Sistema
Alimentario.**



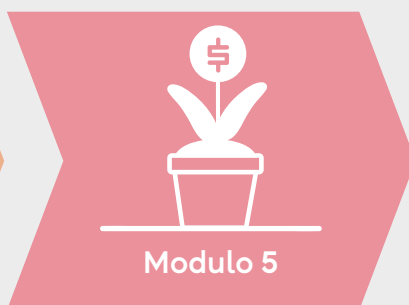
Modulo 3

**Constitución y
funcionamiento de
las cooperativas.**



Modulo 4

**Cooperativas
Agrícolas
Modernas.**



Modulo 5

**Capitalización y
Financiamiento.**



Modulo 6

**Modelos Asociativos
de Negocios
y Desarrollo
organizacional.**

0

INTRODUCCIÓN



LA METODOLOGÍA DE RABO PARTNERSHIPS EN ESTE MANUAL

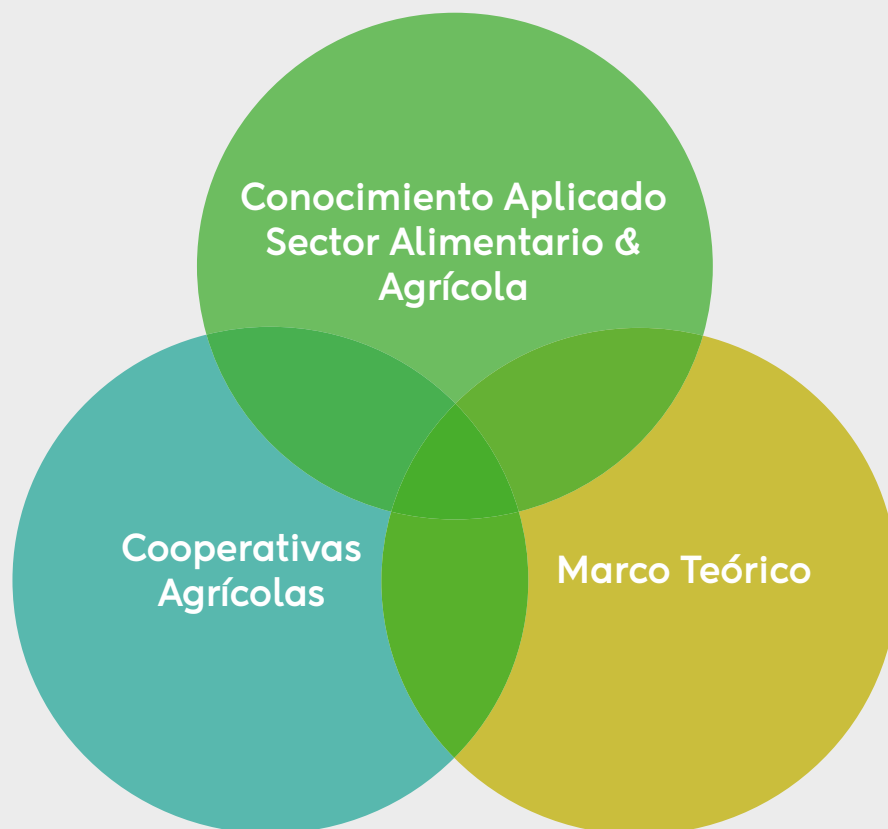
Para desplegar los contenidos de los módulos que componen este Manual se ha tomado la Metodología para desarrollar Cooperativas Modernas de RaboBank, la cual a partir de principios económicos combina la teoría con las mejores prácticas.

Esta metodología posee un 'enfoque de contingencia', es decir, centra su mirada en el contexto específico de cada país, buscando el llamado 'encaje' óptimo con su ambiente de mercado para desarrollar la estructura organizacional y los métodos comerciales adecuados a cada territorio.

Por lo tanto, el Manual abordará dos aspectos: una cooperativa como empresa y una cooperativa como asociación de personas en Chile.

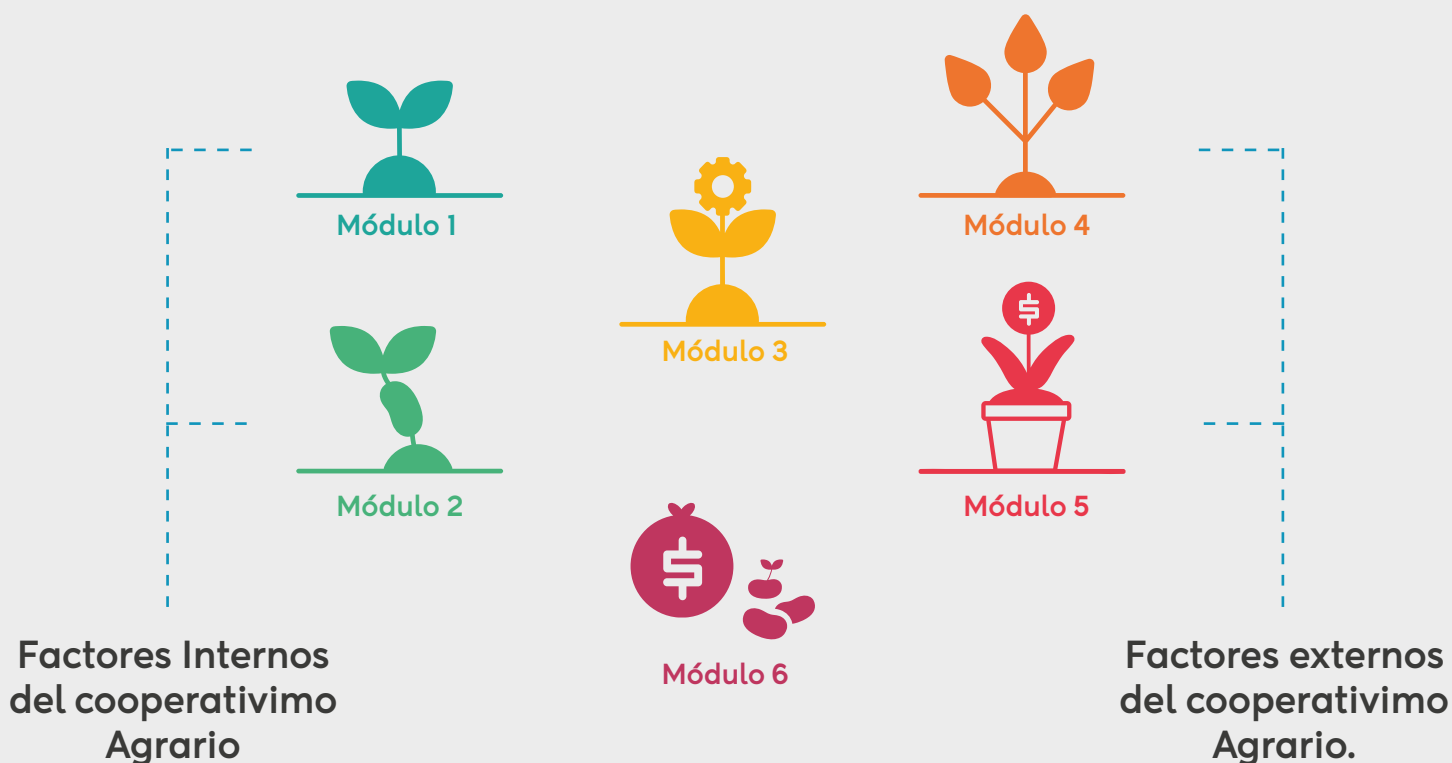
Este manual se compone de seis módulos, los que se indican a continuación:

FIGURA 1: COMBINAR LA TEORÍA CON LAS MEJORES PRÁCTICAS



MÓDULO 1: LA EVOLUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS.

El Manual consta de seis módulos, como pueden ver en el siguiente esquema:



Factores internos y externos: Los Módulos se pueden revisar desde diferentes perspectivas, En este caso, podemos hacerlo diciendo que cada módulo corresponde a un factor interno o externo y en el caso específico el módulo 3,

apunta a la gestión de la cooperativa entorno a esos factores.

Factores que toda organización debería tener en cuenta para lograr procesos exitosos.



LA TEORÍA DESDE UNA VISIÓN TERRITORIAL



Por último, los objetivos que sustentan la estructura metodológica de los módulos son: comenzar con la empresa cooperativa y luego analizar la parte asociativa de la organización. La razón de esta estructura es porque nuestra propuesta apunta a un cambio de paradigma para transformar el sector cooperativo, lo que implica otra manera de pensar el desarrollo de las organizaciones y del sector.

¿QUIÉNES PUEDEN PARTICIPAR?

- Académicos (as) y docentes de Instituciones de Educación Superior (Universidades, Centros de Formación Técnica e Institutos Profesionales), preferentemente de carreras vinculadas al sector silvoagropecuario, alimentos, administración, contabilidad, negocios e ingenierías.
- Docentes de educación media técnica profesional (EMTP) vinculados al sector silvoagropecuario.



MÓDULO 1:

LA EVOLUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS.



OBJETIVOS DEL MÓDULO:

- Establecer un lenguaje común en torno a los diferentes conceptos utilizados en las cooperativas.
- Valorar el modelo cooperativo que se da en la agricultura y en un mundo cambiante.
- Conocer las raíces históricas y los hitos clave de la historia de las cooperativas.
- Conocer el rol de las cooperativas en la economía y la sociedad.



1

RAICES HISTÓRICAS DE LAS COOPERATIVAS



1 RAICES HISTÓRICAS DE LAS COOPERATIVAS

El comportamiento colaborativo y/o cooperativos, desde un análisis antropológico, en la historia de la humanidad ha estado presente desde siempre y dan cuenta de expresiones de colaboración entre humanos para resolver problemas y distintas necesidades.



Prehistoria.
Manifestaciones de cooperación como medio de supervivencia.

Ilustración: macrouector.



Luego vendría el surgimiento de las cooperativas en el siglo XIX con el desarrollo tecnológico de la revolución industrial, en lo que fue pasar de una economía rural a una economía más urbana, trajo progreso a los países que empezaban a industrializar las relaciones de trabajo y aumentar el capital. No obstante, también traerían **relaciones de precarización** en las personas que solo contaban con su fuerza de trabajo para ganarse la vida, es así como filántropos sociales, como Robert Owen (1771-1858), quien será conocido como el padre del Cooperativismo Inglés, se preocuparía de

las cuestiones sociales que en esa época no eran prioridad, su postulados y teorías sociales en conjunto con otros filántropos precursores del Cooperativismo en esa época como: William King (1786 – 1865); Charles Fourier (1772 – 1837), Philippe Buchez (1776 – 1865), Louis Blanc (1811 – 1882), quienes marcarían la ante sala de los principios y lógica de las cooperativas modernas.

A continuación, revisaremos algunos casos de cooperativas en distintos tiempos y espacios de la humanidad occidental que han dado respuesta a distintas necesidades de su comunidad.

Por ejemplo el:



CASO DE COOPERATIVAS PRE-HISPÁNICAS: "Como base el trabajo y la comunidad, la vida en el Imperio Inca"

La vida de los habitantes del Imperio era muy dura porque vivían en una región montañosa, difícil de cultivar, con temperaturas de mucho frío por la noche. Necesitaban para ellos y para sus animales buenos alimentos y protegerse de los vientos y de la nieve.

MÓDULO 1: LA EVOLUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS.

La gente estaba organizada en ayllus. Cada persona cuando nacía pertenecía a un ayllu que era un conjunto de familias que trabajaban juntas y se ayudaban mutuamente. El ayllu tenía una porción de tierra que trabajaba. Nadie podía vender una parte de esa tierra porque la propiedad era del ayllu. También era propiedad del ayllu el rebaño de llamas.

Cada ayllu tenía un jefe que era asesorado por un consejo, formado generalmente por los ancianos del ayllu. Por encima de todos los ayllus estaba el Inca que era visto casi como un dios.

En cada ayllu, las casas se construían entre todos y también los alimentos y las ropas se producían entre todos. Una tercera parte de lo que se producía debía ser entregado al Inca que lo usaba para cubrir las necesidades de la corte real y lo distribuía también entre los otros pobladores que, por sequías (por ejemplo), no habían tenido buenas cosechas, otra tercera parte era para los sacerdotes y la tercera parte restante era para el ayllu. Los miembros del ayllu cooperaban entre ellos en todas sus actividades.

*Ilustraciones: macrovector
y pch.vector.*



Actividad:

Según su criterio, ¿cuál era la ventaja para los miembros del ayllu de hacer sus trabajos de manera cooperativa?





ESTUDIO DE CASO: "Cooperativa Sociedad Equitativa de los pioneros de Rochdale (1843)"



En 1844, un grupo de 28 trabajadores de la industria textil, que vivían en Rochdale (Inglaterra), trataron de controlar su destino económico formando una cooperativa de consumo, llamada Rochdale Equitable Pioneers Society. Fue la primera en distribuir entre sus socios los excedentes generados por la actividad, y formó las bases del movimiento cooperativo moderno. Aunque hubo otras cooperativas previas a ella, la de los pioneros de Rochdale se convirtió en el prototipo de este tipo de sociedades en Gran Bretaña.

Una de las primeras pautas que resolvieron adoptar fue que todas las operaciones se realizarían de acuerdo con lo que denominaban el principio del dinero al contado. Copiaron de una institución de Manchester, la Sociedad de Socorros para Casos de Enfermedades y de Sepelios, las disposiciones que más se amoldaban a sus propósitos, y les introdujeron modificaciones y agregados convenientes.

La iniciativa que comenzó siendo una tienda detallista que proveía de los artículos más elementales del consumo semanal de los socios (harina, queso, manteca, azúcar, etc.) y que no abría sus puertas más que una o dos horas, dos veces por semana, pasó en pocos años a ser centro de actividades culturales –se fundó una escuela para niños y otra para adultos– y a proveerse de su propia materia prima. Generó, de hecho, una integración cooperativa que incluyó molinos y telares cooperativos, sociedades de socorro por enfermedad, entre muchas otras experiencias que llevaron hasta la generación de una organización de segundo grado, la Cooperative Wholesale Society o Almacén al por Mayor de Manchester, que se encargó de articular las ya numerosas cooperativas detallistas de consumo y distribución, y las cada vez más numerosas cooperativas de producción. Para 1863, casi veinte años después, el número de cooperativas de consumo en Gran Bretaña superaba las 500.

Los pioneros cobraron fama por desarrollar los llamados “principios de Rochdale”, un conjunto de principios de la cooperación asumidos por las cooperativas modernas en todo el mundo.



ESTUDIO DE CASO: “Las cooperativas crediticias de Friedrich Raiffeisen”.

Mientras Inglaterra se conoce como el lugar de nacimiento de las cooperativas de consumidores, Alemania es la cuna de las cooperativas crediticias. Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818 – 1888) es considerado el padre de las cooperativas crediticias agrícolas, ya que alentaba a los agricultores en la Alemania rural a establecer estas cooperativas. Durante el mismo período, Franz Hermann Schulze-Delitzsch (1808 – 1883) fundó cooperativas crediticias para pequeños artesanos y dueños de tiendas, en pueblos y pequeñas ciudades.



El [siguiente link](#) muestra un video de siete minutos sobre la vida y los logros de *Raiffeisen*



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

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

- Afiliación voluntaria.
- Los miembros aceptan la responsabilidad ilimitada conjunta.
- Los miembros comparten la responsabilidad de la administración.
- La administración de la unión crediticia no recibe sueldo.
- Las ganancias son agregadas a las reservas anuales.
- Un área de trabajo territorial limitada.

[Fuente](#)





Actividad:

En la actualidad, tanto en zonas urbanas como rurales existen grupos de personas que se asocian para participar de distintas actividades con la finalidad de satisfacer necesidades de su comunidad.

Investigue qué emprendimientos comunitarios se desarrollan en su barrio o localidad y en las instituciones a las que usted pertenece con la información que obtenga complete el siguiente cuadro:

Nombre del emprendimiento	Necesidades que satisfacen	Actividades que realizan

2

EL ROL DE LAS COOPERATIVAS EN LA ECONOMÍA Y LA SOCIEDAD



2 EL ROL DE LAS COOPERATIVAS EN LA ECONOMÍA Y LA SOCIEDAD

El mundo se encuentra en constantes cambios, sociales, económicos y culturales, que impactan en la reorganización de las empresas y los Estados en la búsqueda de un desarrollo sustentable y sostenible. En el caso de las cooperativas, al parecer no se tiene noción de la magnitud que abarcan a nivel mundial y nacional, ni el crecimiento y desarrollo que se ha experimentado desde el surgimiento de la primera cooperativa en el siglo XIX. Por lo que es importante poder visibilizar la historia, recorrido e impacto de las cooperativas, para saber el rol que juegan a nivel mundial y a nivel local, y así comprender el factor de cambio y contribución que pueden generar las cooperativas en términos económicos, sociales y culturales.

Las cooperativas agroalimentarias, un tipo de cooperativa específica dentro del sector, se encuentran en la mayoría de los países a nivel mundial. Están bien representadas en economías desarrolladas y emergentes, contribuyendo al desarrollo rural, la seguridad alimentaria y al proceso de reducción de la pobreza en muchas regiones del mundo, porque colaboran con los agricultores a aumentar sus ingresos mediante el agrupamiento de los recursos para apoyar la organización colectiva y el empoderamiento económico.

Pero antes de empezar a conocer la historia y su distribución en el mundo. Es importante retomar qué entendemos por cooperativas.

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI), quien es el guardián global de los principios y valores cooperativos, ha definido a las cooperativas de la siguiente manera:

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

ica.coop



MÓDULO 1: LA EVOLUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS.

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



FIGURA 4: ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO COOPERATIVO EN LA AGRICULTURA FAMILIAR, INDAP, 2016.

Esquema de múltiple rol del asociado

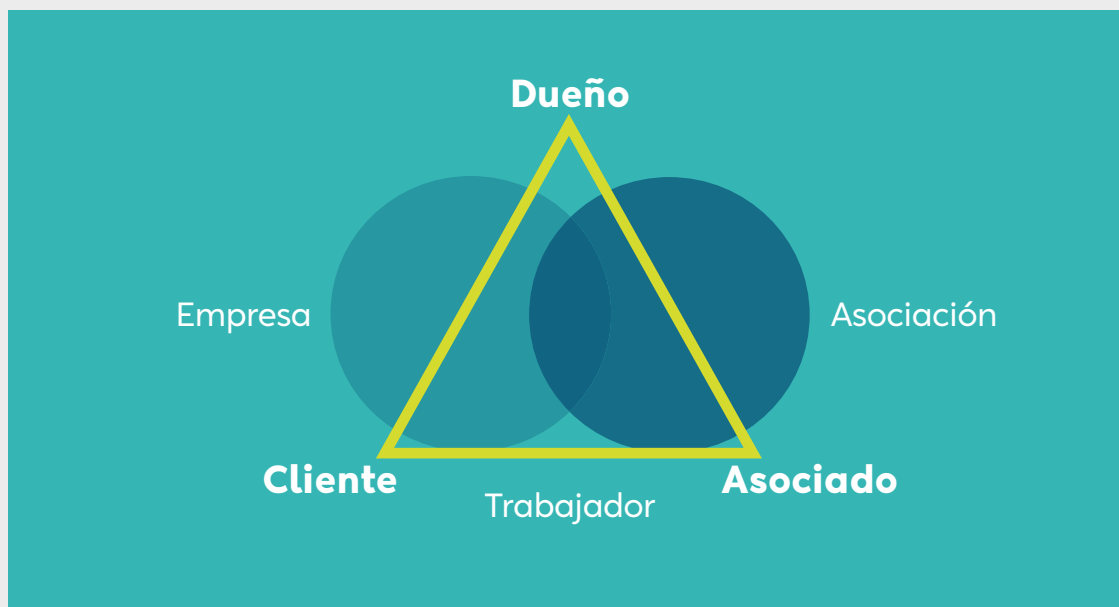


FIGURA 5: ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO COOPERATIVO EN LA AGRICULTURA FAMILIAR, INDAP, 2016.

Debido a que la cooperativa es una asociación de personas y una empresa al mismo tiempo, esta doble naturaleza ha llevado a confusiones sobre lo que son las cooperativas en el público general. En el presente manual se abordarán ambos aspectos, **una cooperativa como empresa y una cooperativa como asociación**.

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

Por otra parte, la Ley de General de Cooperativas, DFL N°5, en su primer artículo, define a las cooperativas como:

Son Cooperativas Las Asociaciones que de conformidad con el principio de la ayuda mutua tienen por objeto mejorar las condiciones de vida de sus socios.

Y presentan las siguientes características fundamentales:

- Los socios tienen iguales derechos y obligaciones, un solo voto por persona y su ingreso y retiro es voluntario.
- Deben distribuir el excedente correspondiente a operaciones con sus socios, a prorrata de aquellas.
- Deben observar neutralidad política y religiosa, desarrollar actividades de educación cooperativas y procurar establecer entre ellas relaciones federativas e intercooperativas.
- Deben tender a la inclusión, como asimismo, valorar la diversidad y promover la igualdad de derechos entre sus asociados y asociadas.



2.1 EL PANORAMA DE LAS COOPERATIVAS A NIVEL MUNDIAL

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

Al menos el **12% DE LA POBLACIÓN MUNDIAL** es miembro de alguna de los **3 MILLONES DE COOPERATIVAS EXISTENTES**. Las cooperativas generan empleos u oportunidades de trabajo para el **10% DE LA POBLACIÓN EMPLEADA**, Y LAS **300 COOPERATIVAS O MUTUALES MÁS GRANDES GENERAN MÁS DE 2 MIL MILLONES DE USD EN VENTAS** con el suministro de los servicios y la estructura que la sociedad requiere para prosperar.

(fuente: sitio web ACI).

Otros Datos relevantes:

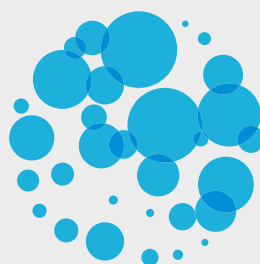
- **1000 MILLONES DE SOCIOS Y SOCIAS DE COOPERATIVAS EN EL MUNDO.**
- **400 MILLONES DE SOCIOS Y SOCIAS DE MUTUALES A NIVEL MUNDIAL.**
- **600 MIL MUTUALES EN EL MUNDO.**

De acuerdo con el [WorldCooperative Monitor \(2020\)](#), las 300 empresas cooperativas y mutuales más importantes del mundo suman un volumen de negocio de 2,14 billones de dólares.



Sabías qué... el *World cooperative monitor*

Realiza un receso de recopilación, integración, y análisis de datos que se recogen en una base de datos actualizada regularmente en la que se incluyen datos económicos, organizativos y sociales que permiten demostrar el impacto social y económico de las principales cooperativas de todo el mundo.



WORLD CO-OPERATIVE MONITOR

Top 300: Representación geográfica



Deglose del tipo de cooperativas de las TOP 300



MÓDULO 1: LA EVOLUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS.

1 Europa:

Francia	44
Alemania	30
Países Bajos	17
Italia	12
Finlandia	10
Dinamarca	9
España	8
Noruega	7
Suecia	7
Reino Unido	6
Austria	5
Suiza	5
Bélgica	4
Irlanda	1
Polonia	1

Total = 166

2 Asia-Pacífico:

Japón	24
Nueva Zelanda	7
Australia	4
República de Corea	4
India	3
Singapur	2
Malasia	1
Arabia Saudí	1

Total = 46

3 América:

EE.UU.	74
Canadá	8
Brasil	4
Argentina	2
Total =	88

TOP 300:

Según el volumen de negocios en USD por sector económico

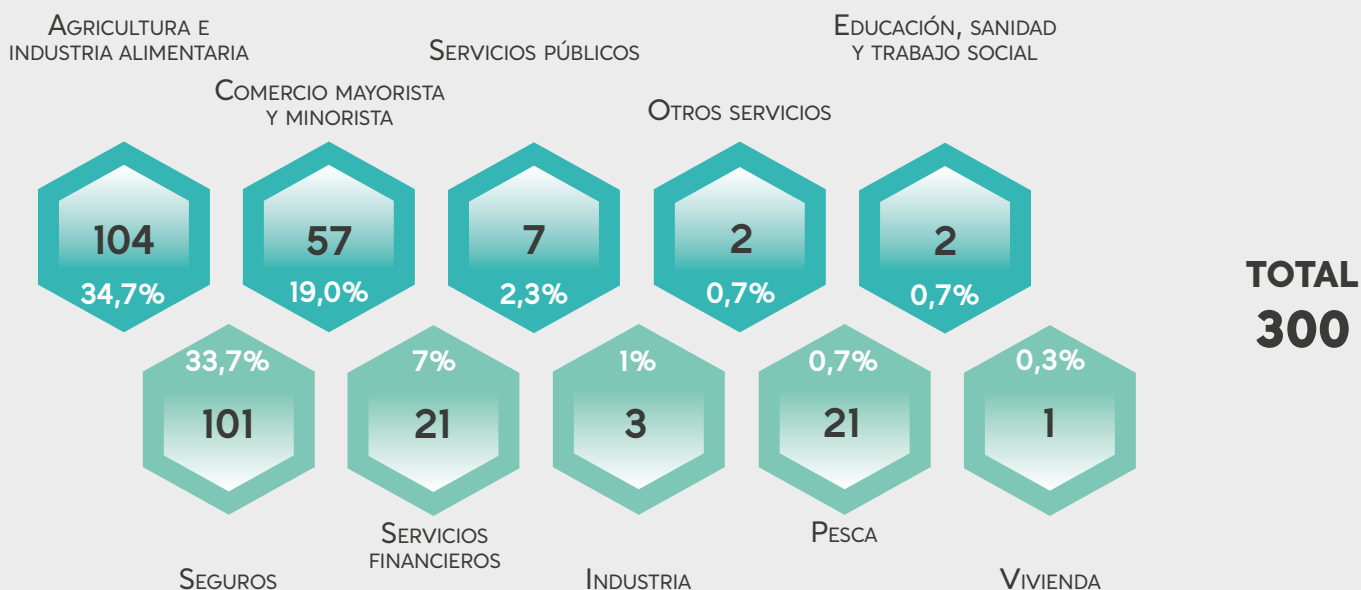


FIGURA 4: TOP 300 COOPERATIVAS MÁS IMPORTANTES DEL MUNDO, WORLD COOPERATIVE MONITOR ACI, 2020.

El [sitio web](#) de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) contiene [datos sobre las cooperativas a nivel mundial](#), incluyendo las cooperativas agrícolas.



Cooperativas generadoras de Empleos

LAS COOPERATIVAS DAN TRABAJO A CASI UN 10% DE LA POBLACIÓN OCUPADA EN EL MUNDO. Según datos de 156 países, las últimas estimaciones muestran que el empleo dentro del marco de las cooperativas incluye al menos **279,4 millones de personas en el mundo (un 9,46% de la población global empleada del mundo)**. Estas son solo algunos resultados del estudio que **CICOPA**, la organización internacional de cooperativas industriales y de servicio, ha publicado, siendo su segundo informe sobre cooperativas y empleo.

EMPLEO COOPERATIVO						
	Europa	África	Asia	América	Oceanía	Gran Total
N° de Coop.	221.960	375.375	2.156.219	181.378	2.391	2.937.323
Empleados (A)	4.710.595	1.939.836	7.426.760	1.896.257	75.438	16.048.886
Trabajadores/socios (B)	1.554.687	37.836	8.573.775	982.285	-	11.148.583
Miembros Productores (C)	9.157.350	20.410.298	219.247.186	3.237.493	147.071	252.199.398
Total Empleo (A+B+C)	15.422.632	22.387.970	235.247.721	6.116.035	222.509	279.396.867
Usuarios Miembros (D)	152.064.608	33.638.298	320.130.233	417.580.396	30.696.144	954.109.679
Total Miembros (B+C+D)	162.776.645	54.086.432	547.951.194	421.800.174	421.800.174	1.217.457.660

Para más información, ver Cooperativas y empleo, Segundo Reporte Mundial en Inglés.

FUENTE: COCIPA, COOPERATIVES AND EMPLOYMENT, SECOND GLOBAL REPORT, 2017

2.2

LAS COOPERATIVAS EN EUROPA

Los datos sobre las cooperativas agroalimentarias en Europa fueron recolectados y publicados por COPA-COGECA, la organización europea de interés para agricultores y cooperativas agroalimentarias. COPA-COGECA estima que en el año 2019, Europa contaba cerca de 22.000 cooperativas agroalimentarias, excluyendo cooperativas para compartir maquinaria y mano de obra (usualmente llamadas CUMA - Cooperative d'Utilisation du Materiel Agricole, Cooperativa de Uso de Material Agrícola). Las cifras de COP- COGECA se encuentran en el [siguiente sitio web](#).

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

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

Un caso es el del Consorcio de Cooperativas ANECOOP. En 1975, un grupo de cooperativas cítricas españolas se unió para ampliar su oferta, alcanzar nuevos mercados y mejorar sus posibilidades de negociación ante la Gran Distribución. Nace así Anecoop la llamada: "cooperativa de cooperativas".



Estudio de caso: ANECOOP

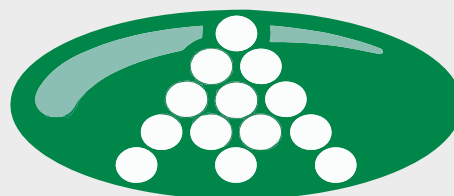
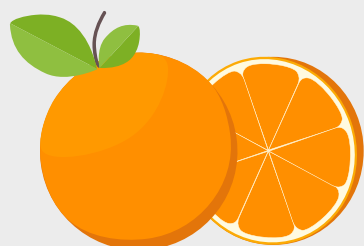
El Consorcio Cooperativo ANECOOP de Valencia de España, exporta naranja valenciana y es una empresa hortofrutícola llamada "Gigantes del Mediterráneo", Colabora efectivamente en evitar la migración de los sectores rurales, pasando a ser un factor de integración y desarrollo en sus territorios.

En la actualidad ANECOOP es:

- La primera empresa hortofrutícola del Mediterráneo.
- Líder español en la comercialización de frutas y hortalizas.
- Uno de los principales exportadores de cítricos del mundo.
- Primer operador de sandías y kakis a nivel europeo.

La consecución de estos logros reside en el capital humano, representado por los miles de agricultores de sus 71 cooperativas y empresas asociadas y por todas las demás personas que integran el Grupo ANECOOP.

[Clic para más información](#)



Anecoop



2.3 LAS COOPERATIVAS EN ESTADOS UNIDOS

Las cooperativas en los Estados Unidos se hacen parte de una vieja tradición de autoayuda. A través de la historia las cooperativas han permitido a las personas satisfacer necesidades comunes mediante la unión de sus fuerzas. Hoy en día las cooperativas continúan jugando un importante rol en la economía estadounidense.

La mayoría de las cooperativas agroalimentaria en los EEUU nació al principio del siglo XX, apoyada por una combinación de factores económicos, de organización de granjas y políticas públicas.

Desde el año 1988 o alrededores, dos fenómenos han ocurrido en la organización de las cooperativas agroalimentarias en los Estados Unidos:

- 1.-Las cooperativas convencionales han pasado por una reestructuración y consolidación.
- 2.-Han surgido cooperativas de nueva generación que ponen más énfasis en las actividades de valor agregado, aplican políticas de afiliación cerrada o restringida, y vinculan las contribuciones de capital de miembros con los derechos de suministro de productos (marketing) (Cook, M.L., 1995).



Estudio de caso: SMS

Esta comunidad de 1300 personas ha generado 500 empleos en los últimos años gracias a la organización de cooperativas agrícolas. Actualmente en Renville existen 11 cooperativas formadas en los últimos cinco años.

Cuando comenzó el auge del negocio de la remolacha la comunidad creó la Southern Minnesota Beet Sugar Cooperative para procesarla.



La cooperativa hoy emplea cientos de personas. Este suceso se ha repetido con la industria del pollo, el cerdo y el pescado. La comunidad ha diversificado su economía a través de la creación de cooperativas que han generado empleo y actividad económica. Muchos de los actuales miembros de las cooperativas anteriormente recibían salarios bajos y su trabajo no era calificado. La nueva generación de cooperativas no sólo paga los mejores salarios en la comunidad, sino que también proporciona entrenamiento técnico y oportunidades educativas.

[Clic para más información](#)



Southern Minnesota
Sugar Cooperative
Renville, Minnesota



Ilustración: jcomp

2.4 LAS COOPERATIVAS EN ASIA

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

[Clic para más información](#)



MÓDULO 1: LA EVOLUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS.



INDIANCOOPERATIVE NETWORK FOR WOMEN (ICNW)
(RED COOPERATIVA INDIA DE MUJERES)

Las cooperativas en Tailandia se organizan según áreas locales, regionales y nacionales, y parece que estas tienen una motivación y antecedentes fuertemente sociopolíticos (Faysse, N., 2018). El Banco para la Agricultura y las Cooperativas y Agrícolas (BAAC) estableció las Cooperativas Agrícolas de Marketing (AMC) y la organización central TABCO que opera como un APEX para las AMC con el objetivo de suministrar insumos a los agricultores para procesar y vender productos en nombre de sus miembros. Tailandia tiene un sistema sostenible para la gestión de pequeños agricultores basado en principios básicos como la reducción de costos, la colaboración entre familias y la valoración de la agricultura como una filosofía de vida en vez de una mera actividad productiva, propenden a asegurar la seguridad alimentaria de los segmentos rurales.



[Clic para más información](#)

PRODUCTORES DE
ARROZ DE TAILANDIA



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

(Takanashi, F., 2015).



Estudio de caso: Desarrollo de Cooperativas Vietnamitas desde el Estado.

El 11 de abril de 1946, el presidente Ho Chi Minh escribió una carta a los agricultores y terratenientes vietnamitas solicitando su participación en cooperativas agrícolas. Después de Su llamado, se formaron una serie de unidades económicas cooperativas y las cooperativas se desarrollaron fuertemente durante los años 50-60 del siglo XX. Junto con el desarrollo del movimiento cooperativo en Vietnam, se han formado y desarrollado gradualmente agencias de gestión, organizaciones representativas y de apoyo para las cooperativas. En 1955 se estableció la Junta de Gestión Cooperativa de Vietnam. En 1961, se estableció la Unión Vietnamita de Artesanía e Industria a pequeña escala.

Se trataba de dos organizaciones nacionales que gestionaban, representaban y apoyaban a cooperativas de abastecimiento y comercialización y pequeñas cooperativas artesanales e industriales de todo el país. El 18 de diciembre de 1991, el Presidente del Consejo de Ministros (ahora es el Primer Ministro del Gobierno) dictó el Acuerdo No. 409/ CT para establecer el Consejo Central Provisional de Empresas No Estatales sobre la base de la unificación de la Unión Central. de cooperativas artesanales e industriales a pequeña escala y el Consejo de Administración de Vietnam de las cooperativas de suministro y comercialización. El 30 de octubre de 1993 se llevó a cabo el primer Congreso Nacional de Cooperativas de Vietnam. El Congreso aprobó el Reglamento del Consejo Central de la Unión Cooperativa de Vietnam, que es una organización que apoya, representa y protege los intereses y derechos de las cooperativas en los campos de la artesanía y la industria a pequeña escala, el transporte, el comercio y los servicios, la construcción. y otras ocupaciones no agrícolas.



El Estatuto del Consejo Central de la Unión Cooperativa de Vietnam fue aprobado por el Primer Ministro en la Decisión No. 582-TTg/ QD del 1 de diciembre de 1993. Hasta ahora, el Estatuto de la Alianza Cooperativa de Vietnam fue aprobado por el Primer Ministro en Decisión 105/ QD-TTg de 24 de enero de 2017. Desde la primera Ley de Cooperativas aprobada por la Asamblea Nacional en 1996, que entró en vigencia el 1 de enero de 1997, a la Ley de Cooperativas en 2003 y la Ley de Cooperativas en 2012 han creado un corredor legal más favorable para el desarrollo del sector cooperativo.

[Clic para más información](#)

2.5 LAS COOPERATIVAS EN AMÉRICA LATINA

En América Latina, las primeras cooperativas surgieron durante la primera mitad del siglo XIX, principalmente en Argentina, Brasil, México y Venezuela. Desde las primeras décadas del siglo XX, las cooperativas se desarrollaron gradualmente. Migrantes europeos, la Iglesia Católica y los gobiernos nacionales impulsaban este desarrollo (Alianza Cooperativa Internacional, 2017). En términos generales, el desarrollo cooperativo en América Latina puede evaluarse a través de dos principales líneas históricas. La primera línea es representada por Argentina, Chile, Uruguay y el Sur de Brasil. La ideología cooperativa llegó a través de los migrantes desde Europa en el siglo XIX. La ideología se basa en los principios Rochdale. Por ejemplo, en Brasil, las primeras cooperativas aparecieron al final del siglo XIX y a principios del siglo XX en las regiones del sur y sureste, principalmente en conexión con las comunidades de inmigrantes europeos con la intención de resolver los problemas de los pequeños agricultores. Desde el 1955 hasta el final de los años setenta, las cooperativas pasaron por un proceso de expansión y transformación, enfocándose en la producción de lácteos, trigo y soya.

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

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

Algunos datos de nuestros vecinos en Sudamérica:

- En Uruguay, las cooperativas son responsables del 3% del PIB. Producen el 90% de la leche, el 34% de la miel y el 30% del trigo. El 60% de su producción se exporta a más de 40 países (2011).
- En Bolivia existen más de 1.600 cooperativas que generan más de 32.000 empleos directos y más de 128.000 empleos indirectos (2008).
- En Brasil, las cooperativas son responsables de un 37.2% del PIB agrícola y el 5.4% del PIB global (2009).
- Las 8.600 cooperativas existentes en Colombia reúnen a 5.5 millones de asociados lo que equivale a decir que 1 de cada 8 colombianos/as es cooperativista (2011).
- En Argentina existen unas 13.000 cooperativas registradas que reúnen a casi 9.400.000 de socios y dan empleo directo a más de 265.00 personas (2008).
- En Paraguay el capital social de la mayor cooperativa de ahorro y crédito supera al de 11 bancos comerciales (2011).

[Video](#) **Casos de Cooperativas en América Latina**



Actividad:

Después de revisar el capítulo sobre: el rol de las cooperativas en la economía y la sociedad. Responda un aporte de la cooperativa en la economía y un aporte en la sociedad ejemplifique con alguno de los casos estudiados.



3

COOPERATIVAS EN CHILE

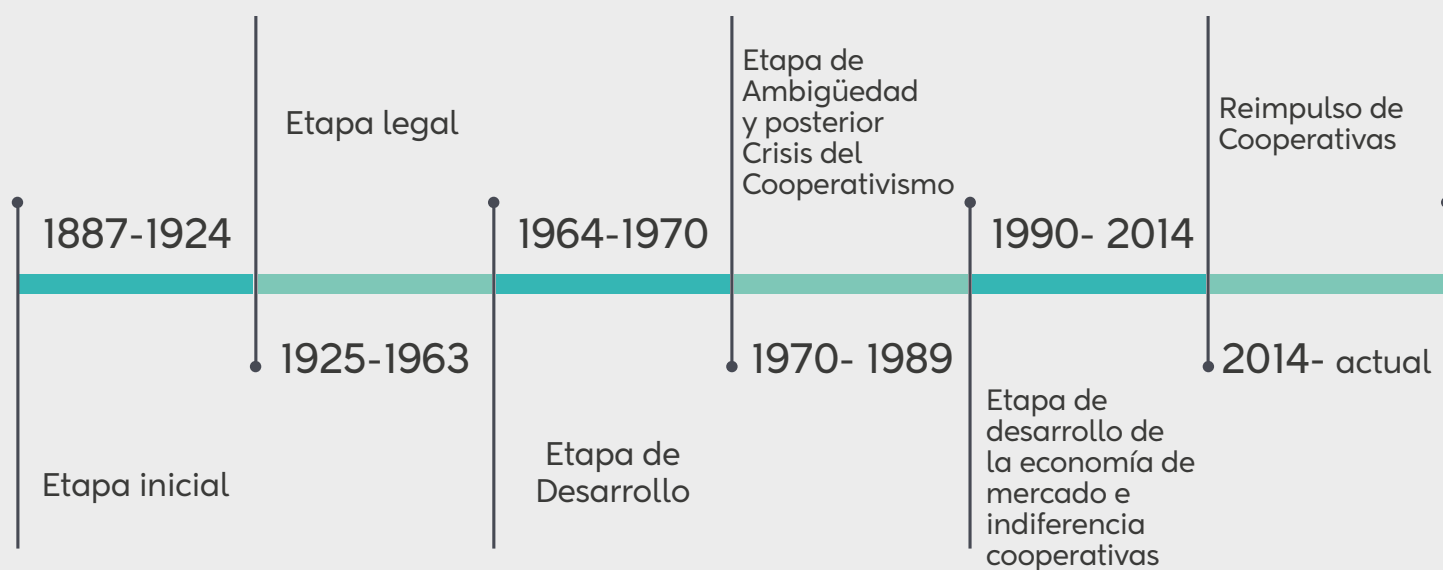


3 COOPERATIVAS EN CHILE

El movimiento es heterogéneo, pues en él comparten espacio entidades económicamente importantes (sectores lácteo, piscícola, de distribución eléctrica, de vivienda) con otras socialmente dinámicas (el ahorro y crédito llega con calidad y oportunidad al campesinado, apuntalando procesos de desarrollo sostenido y fortalecimiento comercial) y con experiencias emergentes (servicios de tiempo libre, salud o comercialización) (Del Campo y Radrigán, 1998: 155).

La descripción de la historia de las cooperativas chilenas viene del informe:

'El Cooperativismo en Chile', publicado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.





Sabías qué...

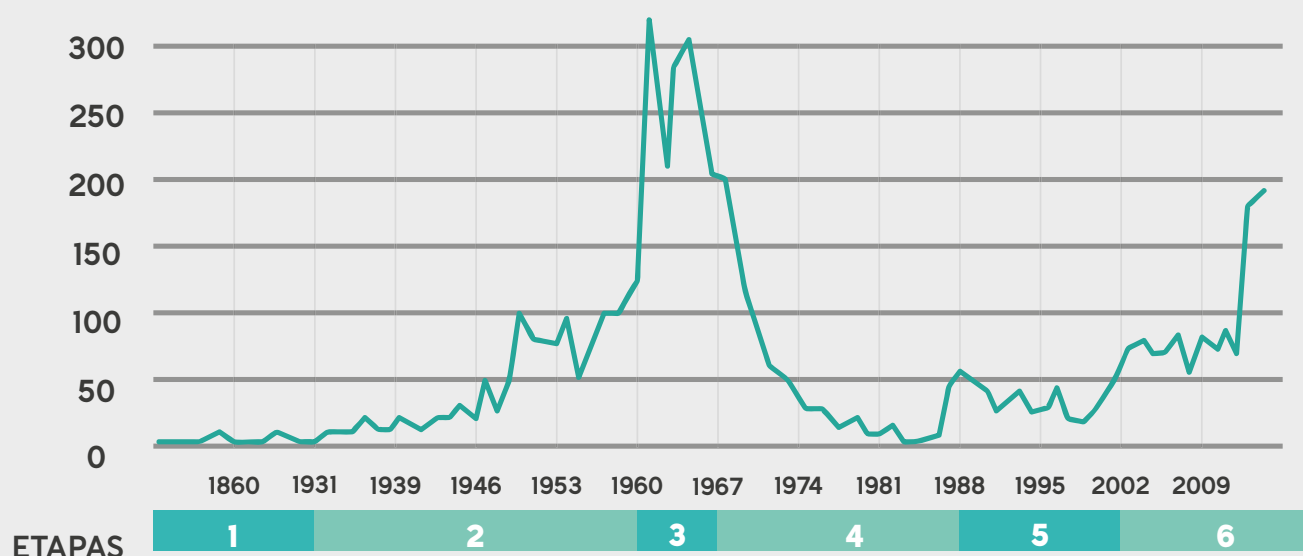
El primer antecedente de empresa asociativa que se tiene registro es de la Empresa Social de Indígenas Changos en el norte de Chile, en 1790 en el periodo colonial, se orientaba a la construcción y reparación de embarcaciones y a la venta de pescado salados al Perú.



Oficina cooperativa campesina en Caimanes, década del 60, región de Coquimbo

3.1

RESUMEN DE LAS ETAPAS DEL DESARROLLO COOPERATIVO Y LA EVOLUCIÓN TOTAL EN NÚMERO DE COOPERATIVAS.



Resumen de las etapas del desarrollo cooperativo y la evolución total en número de cooperativas.



El sector cooperativo chileno a contar del año 1990 – 2017

AÑO	SECTORES	AGRÍCOLA	CAMPESINA	AGUA POTABLE	AHORRO Y CRÉDITO	COSUMO	ELECTRIFICACIÓN	PESQUERAS/MINERAS	TRABAJO/PRODUCCIÓN	SERVICIOS	VIVIENDA CERRADA	VIVIENDA ABIERTA	VERANEO	TOTAL
1991	N° COOP. ACTIVAS	64	106	138	84	21	14	21	7	54	656	14	52	1.231
1996	N° COOP. ACTIVAS	58	202	118	91	21	16	29	51	69	336	13	56	1.060
2000	N° COOP. ACTIVAS	56	252	122	91	20	15	37	57	67	330	12	52	1.111
2015	N° COOP. ACTIVAS	125	73	145	41	8	19	74	197	141	81	5	29	938
2016	N° COOP. CREADAS	29	11	2	1	0	1	16	68	14	64	0	0	206
2017	N° COOP. CREADAS	52	31	1	2	1	1	21	86	26	14	0	1	236
2017	N° TOTAL COOP. ACTIVAS	206	115	148	44	9	21	111	351	181	159	5	30	1.380

3.2

COOPERATIVAS EN LA ACTUALIDAD
EN CHILE

Las cooperativas han experimentado un crecimiento significativo, aumentando en casi un 50% en los últimos 7 años.

En mayo de 2021, las **Cooperativas vigentes y activas aumentaron en 119 organizaciones (9,1%)** respecto de mayo de 2020 y un 0,4% en relación con el mes anterior.

La **cantidad de socios** presentó un crecimiento del **7,7%**, pasando de **2.005.434** a **2.158.912** personas (naturales y jurídicas) en doce meses. Esta alza se explica principalmente por la actualización de datos realizados por las Cooperativas de Importancia Económica (CIE) durante el mes de marzo.

Gráfico 2. Entidades por Rubro		N° Entidades	% Entidades	% Var. 12M
Servicios		567	39,9%	4,4%
Producción y Trabajo		298	21%	11,6%
Agropecuarias		150	10,5%	0,7%
Campesias		143	10,1%	8,3%
Agrícolas		101	7,1%	36,5%
Extractivas y Mineras		57	4,0%	3,6%
Pesca		46	3,2%	35,3%
Tipos Fed. e Inst. Aux.		18	1,3%	0%
Consumo		13	0,9%	8,3%
Turismo		13	0,9%	62,5%
Transp. de Pasajeros		6	0,4%	50%
Comercio		3	0,2%	50%
Servicios Laborales		3	0,2%	50%
Educación		1	0,1%	0%
Industria		1	0,1%	0%
Salud		1	0,1%	0%
Transporte de Carga		1	0,1%	
		1.422	100%	9,1%

Fuente:
División de
Asociatividad y
Cooperativas



Entidades Vigentes Activas por tipos de Cooperativas

Para más información, ver

[Entidades Vigentes – Activas por tipos de Cooperativas](#)

[Video](#) de Cooperativas de Chile

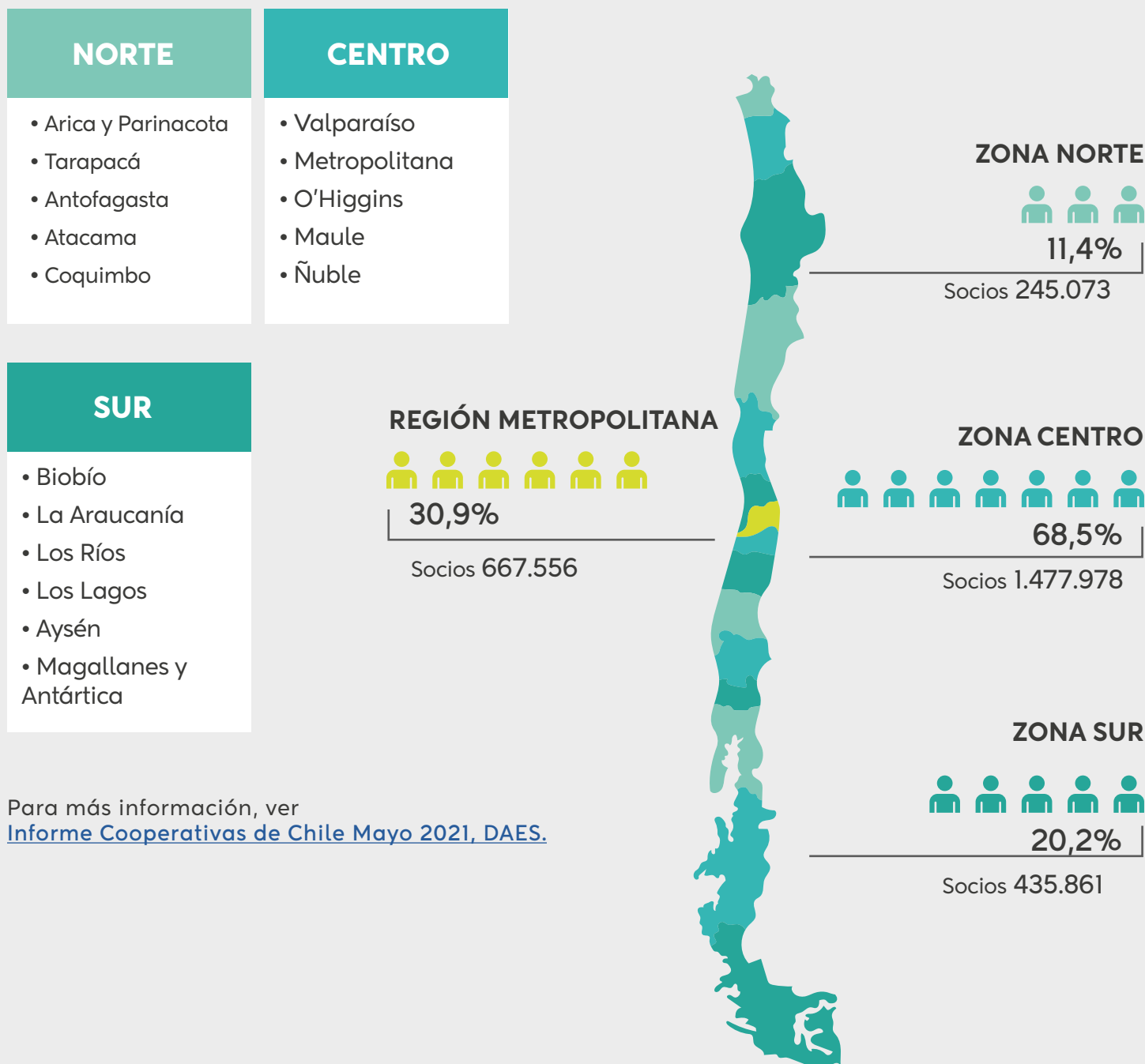
Gráfico 3. Socios por Rubro		N° Entidades	% Entidades	% Var. 12M
Servicios		2.061.376	95,5%	8,2%
Consumo		76.032	3,5%	-4,3%
Agropecuarias		9.210	0,4%	0,2%
Campesias		3.865	0,2%	3%
Producción y Trabajo		3.596	0,2%	7,3%
Extractivas y Mineras		2.133	0,1%	4,7%
Agrícolas		1.437	0,1%	23,7%
Pesca		772	0%	42,2%
Turismo		168	0%	55,6%
Tipos Fed. e Inst. Aux.		164	0%	0%
Transp. de Pasajeros		67	0%	109,4%
Comercio		27	0%	125%
Servicios Laborales		25	0%	47,1%
Industria		12	0%	0%
Salud		12	0%	0%
Transporte de Carga		11	0%	
Educación		5	0%	0%
		2.158.912	100%	7,7%

Fuente:
División de Asociatividad y Cooperativas



3.3

EL PANORAMA DE LAS COOPERATIVAS A NIVEL MUNDIAL.



Para más información, ver [Informe Cooperativas de Chile Mayo 2021, DAES.](#)

Fuente:
División de Asociatividad y
Cooperativas - DAES



3.4 DESAFÍOS ACTUALES Y DE FUTURO PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR COOPERATIVO EN CHILE.

Del total de cooperativas que actualmente existen en el país, casi la mitad han sido creadas entre 2015 y 2020, llegando a 2 millones de socios y socias aproximadamente. Si bien el panorama es auspicioso para el mundo de las cooperativas aún existen importantes desafíos por superar para su desarrollo en el país, de los cuales se pueden mencionar:

- Visibilizar el sector cooperativo, ya que a pesar de su crecimiento e influencia en sectores económicos, las cooperativas siguen siendo invisibles para los actores públicos, en gran medida por la existencia de una serie de prejuicios erróneos. En este sentido las cooperativas deben darse a conocer, visibilizando sus características, valores, principios y buenos resultados, a su vez el sector público debe jugar un rol clave en esta materia.
- Promover la eliminación asimétrica, la que se traduce en la limitación de participación en algunos sectores del mercado, por ejemplo, la prohibición de existencia de empresas sanitarias cooperativas en contextos urbanos o de bancos cooperativos. Se necesita abrir el espacio para que existan cooperativas en todos los sectores de la economía donde puedan ser un aporte a las necesidades de las comunidades.
- Desarrollar el talento humano, en gestión empresarial y gobierno cooperativo. El cual podría ser financiado mediante un fondo educación cooperativa que se podría trabajar en federación o vía remanentes.
- Desarrollar herramientas estratégicas para la intercooperación y fomentar la creación de cooperativas de segundo grado (VER: modulo 2). El comportamiento aislado de las cooperativas genera que éstas compitan por el acceso a mercados nacionales e internacionales, bajo la misma lógica de las empresas tradicionales, invisibilizando las oportunidades de colaboración y ayuda mutua que pueden generar las relaciones de intercooperación para disminuir gastos o aumentar sus oportunidades de mercados.

- Promover la innovación en las cooperativas, para darle cumplimiento a las misiones organizacionales ante los procesos sociales y económicos vertiginosos de un mundo en constante cambio. En las organizaciones que llevan tiempo haciendo las cosas de una sola forma, muchas veces cuesta abrirse al cambio y su gestión. Entonces, ¿cómo innovamos y qué proceso generamos para innovar?, son las preguntas claves que las cooperativas deben resolver de manera participativa, en jornadas de rediseño y de planificación colectiva para afrontar con el compromiso de todos, las nuevas formas de generar valor.



Actividad:

Conteste la siguiente pregunta: ¿Qué otros desafíos deben enfrentar las cooperativas en Chile tanto para formarse como para salir adelante?

4

EL VALOR DEL MODELO DE NEGOCIOS COOPERATIVO



4

EL VALOR DEL MODELO COOPERATIVO DE NEGOCIOS

¿Cuál es el valor de este modelo de negocios para sus miembros, la economía y la sociedad

Para los miembros de las cooperativas es importante tener un panorama claro de lo que es el valor del modelo cooperativo de negocios. el valor de la cooperativa para sus miembros se puede dividir en tres elementos (Reynolds, 2013):

A) el valor económico de la cooperativa, referido al valor patrimonial de la cooperativa, si es que desean liquidarla, venderla o transferir a sus herederos.

B) el valor de la cooperativa como una influencia en los precios, la disponibilidad y calidad de los servicios dentro de la economía;

C) el valor que los miembros asignan a su afiliación, porque la afiliación reduce sus riesgos y aumenta sus verdaderas opciones.

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

Cabe señalar que el éxito no se mide solamente en términos económicos, ni en el tamaño de la empresa, sino que también en los aportes que han generado en sus territorios y comunidades, y que son reconocidos por la sociedad, tales como:

- Cohesión social
- Aporte a la comunidad directa.
- Satisfacción de las necesidades de sus socios y socias.
- Generación de trabajos decentes de acuerdo con lo recomendado por la OIT.
- Mercados locales en confianza de la comunidad.

¿Por qué es que los agricultores prefieren formar una cooperativa para la compra de insumos agrícolas y la venta de productos agrícolas en lugar de comercializar con empresas privadas?

En realidad, existen muchos países y diversos sectores de agricultores que realizan contratos con empresas privadas que proveen insumos y servicios. Sin embargo, puede que no tengan servicios confiables o tal vez se aprovechen de la débil posición de negociación de los agricultores. También hay situaciones donde estas empresas privadas simplemente no existen. En situaciones donde no hay un mercado adecuado, las cooperativas son la solución ya que proporcionan servicios/insumos que de otra manera no estarían disponibles, o bien, debido a su presencia, obligan a los proveedores privados a cobrar precios justos. De esta manera las cooperativas pueden proporcionar los insumos que no están disponibles, pueden suministrar insumos a menores precios y con mayor calidad y pueden vender productos agrícolas sin explotar a los agricultores.

Las cooperativas les permiten a los agricultores especializarse en las actividades relacionadas con la producción agrícola y beneficiarse de las economías de escala y de alcance en el suministro de insumos y la venta de productos, sin correr el riesgo de ser explotados por socios comerciales con mayores recursos.



Estudio de Caso de cooperativismo agrario en Chile:

[Cooperativa Coopeumo](#)



[Video](#)



Diferencias entre cooperativas, corporaciones y organizaciones sin fines de lucro.

Las cooperativas son organizaciones especiales de negocios, diferentes de las empresas propiedad de inversionistas, empresas de responsabilidad limitada o propiedad individual. También, difieren de otras organizaciones de la sociedad civil, como fundaciones, asociaciones y empresas sociales.

En la tabla que puede leer a continuación se explican de manera breve sus principales diferencias.

Ficha informativa:

Diferencias entre cooperativas, corporaciones y organizaciones sin fines de lucro.

Atributos	Cooperativas
Propiedad	propiedad de miembros.
Control	Controlado democráticamente; base de un miembro, un voto; igualdad de voz independientemente de su participación en el capital social. Los miembros participan en las operaciones comerciales diarias y reciben servicios por sus aportes.
Membresía y compensación de la junta	Integrado por cooperativistas elegidos por los socios. Por lo general, no funcionan para la cooperativa. Costo reembolsado por las reuniones de la junta. Los miembros de la junta generalmente sirven como voluntarios no remunerados.
Nominaciones y elecciones de la junta	Candidatos nominados por membresía ya sea directamente o por un comité de nominaciones compuesto por miembros. Por lo general, cualquier miembro puede nominar a un candidato a director. La junta es elegida por los miembros sobre la base de un miembro, un voto.
Responsabilidad	La junta es directamente responsable ante los miembros a través de los procedimientos de nominación y elección.
Ganancias / Dividendos	Los ingresos excedentes (ganancias) obtenidos por la cooperativa se reinvierten en el negocio y / o se devuelven a los miembros en función de la cantidad de negocios que realizaron con la cooperativa ese año. Muchas cooperativas están obligadas a devolver una parte de sus "ingresos excedentes" a los miembros cada año. Los miembros comparten pérdidas y ganancias.
Propósito / Motivación	Maximice el servicio y la satisfacción del cliente.
Fuente de fondos / Generación de dinero	Recaudar recursos a través del capital social de los miembros: 1) inversión directa; 2) márgenes retenidos; y 3) retenciones de capital por unidad (inversiones de capital basadas en el número de unidades físicas manejadas por la cooperativa o en un porcentaje de las ventas).
Comunidad	Promover y ayudar al desarrollo comunitario.

Atributos	Corporaciones propiedad de inversionistas
Propiedad	Propiedad de inversores
Control	Controlado por los accionistas según su participación de inversión. Las decisiones y políticas comerciales las toma una junta directiva y funcionarios corporativos.
Membresía y compensación de la junta	La junta está compuesta por una combinación de directores independientes, gerencia y otros directores con vínculos financieros o comerciales con la organización. Los directores ejecutivos pueden actuar como presidente de la junta. Se proporciona una compensación financiera significativa por el servicio de la junta.
Nominaciones y elecciones de la junta	Candidatos nominados por la junta directiva y la gerencia, a menudo por un comité de nominaciones. Los accionistas tienen una capacidad limitada para nominar y elegir candidatos a directores.
Responsabilidad	Los procedimientos de elección y nominación de la junta brindan pocas oportunidades de supervisión a los accionistas. No es probable que los accionistas puedan destituir a los miembros de la junta.
Ganancias / Dividendos	Las ganancias se devuelven a los accionistas en función de la participación en la propiedad. Las corporaciones generalmente no están obligadas a pagar dividendos. El momento y el monto del pago de dividendos son determinados por la junta directiva.
Propósito / Motivación	Maximice la rentabilidad de los accionistas.
Fuente de fondos / Generación de dinero	Por lo general, recauda dinero a través de los mercados de capital.
Comunidad	Puede participar en actividades filantrópicas comunitarias seleccionadas.

Atributos	Organizaciones sin fines de lucro
Propiedad	Generalmente no es "propiedad" de una persona o miembros.
Control	Puede estar controlado por miembros que eligen una junta directiva o, en organizaciones no afiliadas, la junta directiva puede elegir a sus propios sucesores. Quienes no reciben los servicios mantienen el control.
Membresía y compensación de la junta	La junta generalmente está compuesta por personas que no reciben los servicios, generalmente elegidos por razones filantrópicas o políticas. Los miembros de la junta generalmente sirven de forma voluntaria.
Nominaciones y elecciones de la junta	Ya sea por los miembros o por la junta directiva.
Responsabilidad	Generalmente responsable ante los miembros de la organización y aquellos que proporcionan el financiamiento a la organización.
Ganancias / Dividendos	Reinvertir las ganancias que obtengan en su propósito de beneficio público y sus propias operaciones.
Propósito / Motivación	La motivación principal es servir al interés público. Redistribuir recursos para proporcionar servicios educativos, caritativos y de otro tipo.
Fuente de fondos / Generación de dinero	Normalmente se financia con donaciones del sector público o privado o del gobierno. Exento de impuestos.
Comunidad	Servir de mecanismo de acción colectiva basada en un bien común.

Fuente: Consejo de Desarrollo Cooperativo en el Extranjero de EE. UU., 2007





Actividad:

De acuerdo con lo revisado en el módulo hasta aquí y comparando la información de la columna de las cooperativas con las otras formas de organización que aparecen en la tabla anterior.

Responda la siguiente pregunta: ¿Cuál es el valor de la cooperativa que a usted le parece más significativo?. Fundamente su respuesta.

4.1

TIPOS DE COOPERATIVAS.

Las cooperativas pueden dividirse en cinco tipos diferentes: cooperativas de productores, cooperativas de trabajadores, cooperativas de consumidores/usuarios y cooperativas de múltiple propósito.

- Cooperativas de productores.
- Cooperativas de trabajadores.
- Cooperativas de servicios financieros.
- Cooperativas de consumidores/usuarios.
- Cooperativas de múltiple propósito.



[Video](#) Tipos de cooperativas



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

Diferencias entre cooperativas con un solo objeto social y las que desarrollan múltiples objetos sociales.

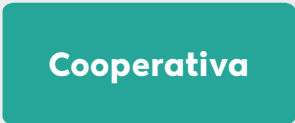
Clasificación según número de actividades cooperativizadas

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

Como empresas propiedad de sus miembros, dirigidas por ellos y al servicio de estos, las cooperativas empoderan a las personas para que logren sus aspiraciones económicas, sociales y culturales colectivamente, al mismo tiempo que refuerzan su capital social y humano y desarrollan sus comunidades.

Cooperativa unifuncional

Es el modelo tradicional de cooperativa, aquel en el que la cooperativa tiene un único objeto social, es decir, desarrolla una única función o actividad cooperativizada.



Cooperativa

Cooperativa multifuncional

Las cooperativas pueden desarrollar varias actividades cooperativizadas. Tendríamos así una cooperativa con dos, tres o más actividades cooperativizadas. Cada una de sus actividades cooperativizadas es independiente y debe de contar con su propia contabilidad. Cada actividad integra lo que se denomina una sección de la cooperativa.



Clasificación según estructura socioeconómica

"La legislación chilena reconoce que las cooperativas, de acuerdos a sus estatutos, podrán combinar finalidades de diversas clases, salvo las que deban tener objeto único como las cooperativas de vivienda abiertas, las de ahorro y créditos y cualquier otra que establezca la ley", según el Artículo 2° de LGC.

En ese sentido las cooperativas de producción como las de trabajo, agrícola, campesinas pesqueras) que oferten productos y servicios, podrán combinar con objetos sociales de cooperativas que demandan productos o servicios, como las de consumo o abastecimiento. A continuación, se muestra las lógicas y relaciones desde estos dos objetivos, cooperativas que ofertan y cooperativas que demandan.

Cooperativa de oferta o trabajo



Cooperativa de demanda o de consumo



4.2 VALORES Y PRINCIPIOS COOPERATIVOS.

Las cooperativas no son solamente negocios. Se basan en un conjunto de valores y principios. En su calidad de empresas gestionadas por sus miembros, buscan asegurar honestidad, apertura, equidad e integridad.

Los principios de la ACI representan la traducción práctica de los valores universales de la cooperación. Son los principales lineamientos que deben ser aplicados por todas las cooperativas en el mundo. Son las fuentes del derecho y aportan un criterio de interpretación del derecho cooperativo.



EMBLEMA del Cooperativismo



Nueva Bandera del COOPERATIVISMO de la ACI



Sabías qué...

la Alianza Cooperativa Internacional, ACI, es una federación de cooperativas que sirve para reunir, representar y servir a cooperativas de todo el mundo. La organización fue fundada en Londres en 1895. En la actualidad representa a 1000 millones de personas de 94 países en los cinco continentes, siendo referente del movimiento cooperativo.



PRINCIPIOS COOPERATIVISTAS

Primer Principio:

Membresía abierta y voluntaria



Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

Segundo Principio:

Control democrático de los miembros

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

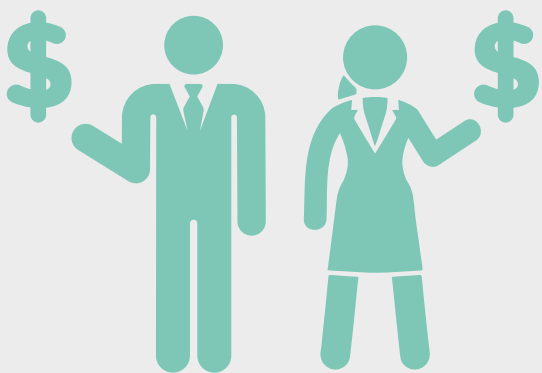
Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los miembros.

En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.



Tercer Principio:

Participación económica de los miembros



Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: El desarrollo de

la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo aprueben los socios.

Cuarto Principio:

Autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros.

Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.



Quinto Principio:

Educación, formación e información



Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.

Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

Sexto Principio:

Cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.



Séptimo Principio:

Compromiso con la comunidad



La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

VALORES COOPERATIVOS

Las cooperativas se pueden encontrar de diferentes formas. No obstante, los éxitos de las cooperativas tiene una cosa en común: se aplican los **VALORES DE LA COOPERACIÓN**: la Autonomía, la Democracia, la Igualdad, la Equidad y la Solidaridad, en el lugar de trabajo y en sus comunidades.

Equidad:

La cooperativa proporciona a los grupos desfavorecidos y a las personas en situaciones de desventaja un espacio y un trato justo y equitativo acorde a sus necesidades para ponerlos en pie de igualdad con el resto.



Ayuda mutua:

La cooperativa provee a las personas y grupos una plataforma para que éstas mejoren sus vidas y comunidades a través de su propio trabajo y esfuerzo.

Responsabilidad:

Todos los miembros son responsables y están a cargo; por lo tanto, cada persona debe rendir cuentas sobre sus acciones, responsabilidades y deberes.



Solidaridad:

Los miembros se apoyan entre sí y también a los miembros de otras cooperativas.

Igualdad:

Cada miembro tiene derecho a un voto, independiente de la cantidad de acciones o participaciones que tenga. Los miembros tienen los mismos derechos y beneficios.



Democracia:

Las cooperativas son controladas, administradas y operadas por sus miembros. Cada voz u opinión es respetada y escuchada.

Adaptado de cultivate.coop



Actividad

Después de lo leído construya el:
DECÁLOGO DE LOS VALORES DE LA COOPERATIVA

1.-	
2.-	
3.-	
4.-	
5.-	
6.-	
7.-	
8.-	
9.-	
10.-	

5

COOPERATIVAS PARA EL DESARROLLO RURAL



5.1

LAS COOPERATIVAS COMO FOMENTO DEL DESARROLLO RURAL.

A raíz de las crisis políticas, sociales y económicas que se han producido en los últimos años, es importante planificar políticas públicas más amplias y democráticas que contribuyan a alcanzar el desarrollo sostenible, en particular en las zonas rurales, que es donde vive la mayoría de las personas con menores recursos.

Las estrategias y marcos nacionales de desarrollo no siempre abordan de forma adecuada el papel del desarrollo rural, es probable que no sean capaces de llegar a la población rural más vulnerable y desfavorecida. Por otra parte, la evidencia proveniente tanto de la experiencia como de la investigación ha puesto de manifiesto que el nivel de éxito de las estrategias de desarrollo depende de la calidad de la participación de las partes locales interesadas en el diálogo social y de la formulación de políticas y estrategias que afectan sus vidas.

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

"La estrategia de negocios de propiedad cooperativa es un enfoque atractivo para el desarrollo empresarial que fomenta el crecimiento y la vitalidad en las comunidades rurales. Es un modelo viable que capitaliza el poder de las personas para forjar sus futuros. La propiedad cooperativa de un negocio puede ayudar a suministrar servicios comerciales esenciales a una comunidad. Por otra parte, el negocio cooperativo puede servir como un vehículo para el desarrollo

regional que agrega ingresos a los productores/agricultores que quieren tener acceso a un mercado de valor agregado, ya que, mediante la propiedad compartida de la empresa, los usuarios tienen el control del negocio y de los beneficios entregados por la empresa tanto a ellos mismos como a su comunidad, además de la participación en un negocio importante para ellos y sus familias."

A continuación, revisaremos temas ligados a las cooperativas rurales como son: inclusividad, cambio climático y sustentabilidad, digitalización.

5.2

COOPERATIVAS E INCLUSIVIDAD.

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



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

Sin embargo, en la práctica, las cooperativas no siempre son tan inclusivas como uno quisiera que fueran. Bijman y Wijers (2019) argumentan que el grado de inclusividad depende de varias características organizacionales.

1) Restricción en Requisitos de Afiliación.

LA INCLUSIVIDAD PUEDE ESTAR RESTRINGIDA DEBIDO A LOS REQUERIMIENTOS DE LA AFILIACIÓN.

No todos los agricultores en una comunidad o región específica logran cumplir con los requerimientos en términos de cuota de afiliación, calidad de productos, o participación en el proceso de toma de decisiones. Este problema es particularmente grave en los países en vía de desarrollo, donde algunos agricultores son demasiado pequeños o pobres para cumplir con los requerimientos de afiliación. Un ejemplo que podemos ver es cuando una persona o grupos que habitan un territorio donde predomina una determinada cooperativa, no pueden afiliarse, ya que no poseen tierras, animales o la maquinaria y herramientas necesarias para la explotación de un recurso. En este caso vemos que las personas solo podrían ser trabajadores dependientes o vendedores externos que no gozarían de los beneficios de ser socios.

2) Exclusión por no cumplimiento de estándares de calidad.

Donde las cooperativas se desarrollan hacia negocios orientados al mercado, con carteras de productos específicos, los requerimientos de calidad para estos productos de marca a veces excluyen a agricultores específicos que no logran cumplir con los estándares de alta calidad. Un ejemplo, de esto es cuando a ciertos socios se les compra algún producto, por bajo del precio esperado, por ejemplo, en el caso de la leche, por no poseer las características deseadas (que tenga materia grasa y no tanta agua), esto puede desalentar la participación de los socios y socias en sus aportes a la cooperativa por los bajos precios y puede hacer que la cooperativa privilegie socios y socias con mayor calidad por sobre otro.

3) Jerarquías y distancias de poder

La jerarquía y la distancia de poder en una cultura nacional es muchas veces imitada en la gobernanza de la cooperativa. Así, si bien en papel las cooperativas son organizaciones plenamente democráticas, en la práctica puede suceder que un pequeño grupo de miembros más adinerados predomine en la cooperativa.

Reconocer las potenciales amenazas a la inclusividad no significa que todas las cooperativas son exclusivas. Muchas cooperativas tienen políticas explícitas para fomentar la inclusividad y la democracia. Tanto desde los hacedores de políticas como de los directores de las cooperativas, se espera que pongan en desarrollar programas y políticas que potencien y fortalezcan la inclusividad en las cooperativas, buscando soluciones y prácticas que permitan aumentar la participación de los socios y no desincentivarla.

5.3

COOPERATIVAS, CAMBIO CLIMÁTICO Y SUSTENTABILIDAD.

A fines de septiembre, el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático de Naciones Unidas (IPCC, por su sigla en inglés) presentó su última evaluación científica quinquenal sobre el cambio climático. El IPCC concluyó que es muy probable que la influencia humana haya sido la causa principal del cambio climático observado en los últimos cincuenta años y que el avance en el calentamiento global, esperable para los próximos años, provocará olas de calor cada vez más extensas y frecuentes, una aceleración en el aumento del nivel del mar y más inundaciones.



Es un hecho que el clima está cambiando y está afectando a nuestro planeta. Afecta al tiempo, la estacionalidad y la disponibilidad de agua, teniendo un profundo impacto en las zonas y comunidades rurales. Por ejemplo, el riesgo de que se pierdan las cosechas está aumentando, climas extremos y menos predecibles sumado a estaciones cambiadas hacen que para los agricultores sea más difícil producir sus bienes.

Las Naciones Unidas han depositado esperanzas en el modelo cooperativo al advertir que, frente a las múltiples crisis y desastres naturales, las cooperativas han mantenido sus calificaciones crediticias, han incrementado sus activos y su volumen de negocios y han expandido su base social. En su declaración por el Día Internacional de las Cooperativas, Guy Ryder, Director General de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), vinculó a las cooperativas con el desarrollo sostenible. "En momentos en los que la atención mundial se concentra en el desafío del desarrollo sostenible, las cooperativas pueden y deben desempeñar un papel fundamental como empresas creativas que se expanden hacia áreas nuevas e innovadoras", dijo Ryder, mencionando como ejemplo de estas áreas a las energías renovables y reciclables y a la provisión de conocimientos, insumos, financiamiento y mercados para las personas, a precios justos con un bajo impacto ambiental.

Hoy en 2021, La ACI en la celebración del día internacional de las cooperativas, hace un llamado a reconstruir juntos, desde una mirada económica, ambiental y social en contextos de pandemia, haciendo hincapié en el enorme esfuerzo que generan las cooperativas para satisfacer las necesidades de sus socios y aportar desarrollo a las comunidades donde están insertas.



[Clic para más información](#)

5.4

COOPERATIVAS Y DIGITALIZACIÓN.

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

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

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



Sabías qué...

Por tecnologías digitales pueden entenderse dos cosas distintas: de un lado, el conjunto de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) que atraviesan y conforman la llamada sociedad de la información y por otro, un soporte o un modo de registro de la información basado en algoritmos matemáticos.



Sabías qué...

la primera revolución marcó el paso de la producción manual a la mecanizada, entre 1760 y 1830; la segunda, alrededor de 1850, trajo la electricidad y permitió la manufactura en masa. Para la tercera hubo que esperar hasta mediados del siglo XX, con la llegada de la electrónica y la tecnología de la información y telecomunicaciones.

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

6

COOPERATIVAS EN UN MUNDO CAMBIANTE



Durante muchas décadas, las cooperativas agrícolas han jugado un rol muy grande para el desarrollo de los agricultores y las zonas rurales. En todas partes del mundo, gracias a fuertes organizaciones de agricultores se ha logrado superar los obstáculos del mercado y solucionar problemas socioeconómicos de los agricultores. En este sentido, al mirar las principales tendencias del desarrollo rural, la pregunta es si las cooperativas pueden jugar un rol preponderante en un mundo cambiante.



Sabías qué...

Sistema alimentario puede definirse como todos los procesos y actores asociados con la producción de alimentos, la transformación de alimentos y el uso de alimentos. (ver MÓDULO 2).

Y la respuesta es una sola las cooperativas agrícolas han demostrado su valor, especialmente en las estrategias de acceso al mercado y el desarrollo del poder compensatorio, dándole voz a los agricultores, sus empresas y sus comunidades para equilibrar las fuerzas. Esto se puede hacer exitosamente solo si las cooperativas logran desarrollar un modelo de negocios sustentable.

De ahí que nuestra propuesta tal como lo que planteamos en el desarrollo de este módulo y como lo dijimos en su introducción, es que las cooperativas agrícolas deben asumir un enfoque desde la teoría de **la contingencia**, con el que se pueda visibilizar cómo una cooperativa es capaz de lograr mitigar los obstáculos del mercado y generar beneficios económicos para sus miembros.

De esta manera, cada cooperativa debe perseguir el **"encaje óptimo"** a su ambiente de mercado y debe desarrollar su estructura organizacional y su modelo de negocios correspondientemente.



Por ejemplo, los mercados financieros difieren del mercado para procesar productos agrícolas, porque su estructura organizacional y un modelo de negocios para un banco cooperativo son diferentes a los de una cooperativa vitivinícola. En este ejemplo, por un lado, tenemos la cooperativa vitivinícola que es una cooperativa de procesamiento y marketing homogénea, especializada de un solo propósito y bastante intensivo en el capital que procesa, un commodity (materia prima) hacia productos de consumo, acordes a las demandas del sector retail. Por otro lado, un banco cooperativo es una cooperativa heterogénea de suministro de insumos y múltiples servicios.

Recuerda que...

La teoría de la contingencia afirma que la administración de una organización no se puede realizar de forma homogénea. Cada organización funciona de forma única. Por lo que el éxito de la aplicación de las técnicas administrativas dependerá de las situaciones de factores internos y externos de cada una.

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

- Si bien todas las cooperativas aplican los mismos principios básicos de negocios, en otros aspectos no son para nada uniformes.
- La gran diferencia es el resultado de las diversas situaciones y el consiguiente posicionamiento de las cooperativas dentro de sus respectivos mercados.

Al mirar los motores detrás del desarrollo de las cooperativas, se puede concluir que los problemas en el mercado para los agricultores han cambiado con el tiempo, por ejemplo, desde no tener acceso a mercados a no cumplir con los altos estándares de calidad del mercado. Estos desarrollos también son diferentes de país en país. En muchos países africanos, el foco sigue en las economías de escala, mientras en el mercado europeo, el foco se encuentra más en la adición de valor.

MÓDULO 1: LA EVOLUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS.

No obstante, la importancia de las cooperativas sigue existiendo sobre todo si logran ajustarse a las tendencias de los consumidores hoy y mañana, si logran entender la dinámica en un sistema alimentario local y definir su valor en este sistema. A partir de la evolución de las cooperativas, Rabo Partnerships ha diseñado el siguiente marco de una cooperativa en el Sistema Alimentario:



Figura 5: El Marco del Sistema Alimentario.

Fuente: Rabo Partnerships (2020)

Este marco permite apoyar a las cooperativas agrícolas en el desarrollo de un modelo de negocios económicamente sustentable, llamado “Una Cooperativa en un Sistema Alimentario” lo que revisaremos en profundidad, en el siguiente módulo.



REFERENCIAS

- ACI, (2013). Plan para una década cooperativa.
- Asociación Nacional de Cooperativas (2017).
Propuestas Programáticas para el Desarrollo del Sector Cooperativo. Chile.
- COCIPA (2017). COOPERATIVES AND EMPLOYMENT, second global report.
- Consejo de Desarrollo Cooperativo en el Extranjero de EE. UU. 2007.
- División de Asociatividad y Economía Social (2015). Panorama y Proyecciones de la Economía Social y Cooperativa en Chile. Ministerio de Economía. Chile.
- División de Asociatividad y Economía Social (2020). Informe Cooperativas de Chile mayo 2021, Santiago Chile.
- INDAP (2016), Orientaciones para el desarrollo cooperativo en la agricultura familiar, Santiago, Chile.
- Crandall (2014). The Cooperative Business Model as an Economic Development Tool: Lessons from Nebraska. Illinois [Institute for Rural Affairs](#).
- Bijman, J., Iliopoulos, C., Poppe, K.J., Gijssels, C., Hagedorn, K., Hanisch, M., et al. (2012). Support for Farmers' Cooperatives: final report (pp. 127). Wageningen, Países Bajos: [Wageningen UR](#).
- Cook, M.L., (1995). The future of U.S. Agricultural cooperatives: a neo-institutional approach.
- OIT (2014), Matcom, My.Coop Cómo Gestionar su Cooperativa Agrícola.
- (CC BY-NC-SA 3.0).
- McKinsey Global Institute, (2017). Un futuro que funciona: automatización, empleo y productividad. Copyright © McKinsey & Company.

MÓDULO 1: LA EVOLUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS.

- Rabobank (2020). Más Unidos Plan Nacional de Asociatividad de Chile – La Evolución de las Cooperativas. Ministerio de Agricultura, Chile.
 - Capítulo 4, El Valor del Modelo Cooperativo de Negocios, páginas 14 a 15.
 - Capítulo 6, Cooperativas para el Desarrollo Rural, páginas 22 a 25.
- Rubio, H. (Ed) (1998). El Sector Cooperativo Chileno: tradición, experiencias y proyecciones. CONFECOOP, Confederación General de Cooperativas de Chile.
- Faysse, N., Onsamran, W. (2018). The different strategies of agricultural cooperatives in Thailand.
- Takanashi, F., (2015). Business activities of 'transformed' agricultural cooperatives and their role in supporting local agriculture in Northern Vietnam.



¡Felicidades!

Acabas de terminar el módulo
La evolución de las cooperativas

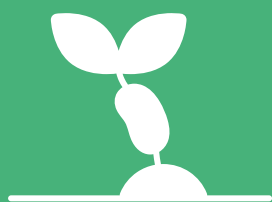


Siguiente módulo:
**2.- Cooperativas en un
Sistema Alimentario.**



Manual Diplomado

Formación de Formadores: El modelo cooperativo con orientación en agronegocios para docentes de educación superior



Módulo 2

Cooperativas en un Sistema Alimentario

CRÉDITOS

Manual elaborado por el Área de Docencia y Capacitación del Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa (CIESCOOP) de la Universidad de Santiago de Chile, en el marco del Diplomado Formación de Formadores: El modelo cooperativo con orientación en agronegocios para docentes de educación superior, financiado por la Fundación para la Innovación Agraria.

El contenido de este manual, así como la orientación metodológica que hay tras su elaboración se ajusta a lo propuesto por Rabo Partnerships en el marco de la consultoría “Cooperativas modernas de productores en Chile: Un programa a nivel nacional para desarrollar cooperativas modernas de productores en Chile” para la Fundación para la Innovación Agraria en el año 2020.

Contraparte Técnica FIA:
María José Alarcón V.

Desarrollo: Pablo Beltrán Romero, Edición: Patricio Inostroza Rebolledo.
Diseño: Günther Semler Rojas y Dafne Quijanes.

Marzo de 2022, Santiago de Chile.
Contacto: luís.hernandez.a@usach.cl

ICONOGRAFÍA



Actividades



Estudio de caso



Sabías que...



CONTENIDO DEL MÓDULO 2

OBJETIVOS DEL MÓDULO	2
1. SISTEMA ALIMENTARIO	3
1.1 ¿QUÉ ES UN SISTEMA ALIMENTARIO SOSTENIBLE?	6
1.2 SISTEMAS ALIMENTARIOS SOSTENIBLES Y COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS	9
2. ANÁLISIS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO EN CHILE	12
2.1 DATOS PARA UN CONTEXTO GENERAL DE PAÍS	13
2.2 POBLACIÓN RURAL EN CHILE	15
2.3 DISTRIBUCIÓN DE POTENCIALES PRODUCTIVOS POR EL PAÍS	16
3 AGRICULTURA FAMILIAR CAMPESINA	19
3.1 CARACTERIZACIÓN DE USUARIOS Y USUARIAS INDAP	22
3.2 PROBLEMAS QUE ENFRENTA LA AFC	23
3.3 TRANSFORMACIONES DEL SECTOR RURAL	24
4 LA ASOCIATIVIDAD	25
4.1 ¿QUÉ ES LA ASOCIATIVIDAD?	27
4.2 IMPORTANCIA DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS A NIVEL MUNDIAL	35
4.3 COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS: UNA OPORTUNIDAD PARA LA AFC EN EL SIGLO XXI	35
5 SEGURIDAD Y SOBERANÍA ALIMENTARIA	38
5.1 INSEGURIDAD Y DESPERDICIO DE ALIMENTOS	42
6 COOPERATIVISMO EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO	44
6.1 EL SECTOR AGROALIMENTARIO	45
6.2 COOPERATIVAS FEDERADAS	59
6.3 FACILITADORES DE SUSTENTABILIDAD EN LA AGRICULTURA	61
6.4 FACILITADORES ECONÓMICOS	66
6.5 FACILITADORES TERRITORIALES	66
6.6 FACILITADORES DIGITALES-DIGITALIZACIÓN DE LA AGRICULTURA	67
REFERENCIAS	69

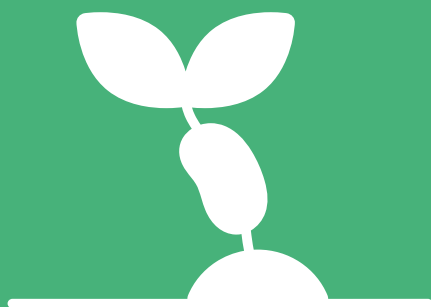
Manual Diplomado

*Formación de Formadores:
El modelo cooperativo con orientación en
agronegocios para docentes de educación superior*



MÓDULO 2:

COOPERATIVAS EN UN SISTEMA ALIMENTARIO



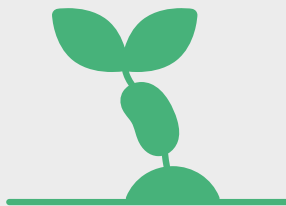
OBJETIVOS DEL MÓDULO:

- Profundizar en la propuesta de valor que tiene el modelo empresarial-cooperativo aplicado a un sistema alimentario.
- Valor agregado que da una cooperativa, en este caso agrícola, en el sistema alimentario completo.
- Focalizar el rol que la cooperativa agrícola quiere y puede jugar en el sistema alimentario en general.
- Establecer qué desafíos puede resolver el modelo cooperativo para sus miembros.
- Determinar un concepto común para “sistema alimentario”.
- Conocer los facilitadores de sustentabilidad en el sistema agroalimentario.



1

SISTEMA ALIMENTARIO



1 SISTEMA ALIMENTARIO

Mientras las perspectivas tradicionales, se centran solo en señalar la cadena alimentaria en el sistema alimentario, es decir, indican las actividades de producir - transformar - distribuir alimentos, estableciendo las relaciones entre estas actividades.

El enfoque en el sistema alimentario, que planteamos, adopta una perspectiva que incluye también el impacto en los resultados y los efectos de los facilitadores del sistema alimentario.

Se debe considerar que los resultados son **socioeconómicos** (como ingresos y empleo), de **seguridad alimentaria** (incluyendo nutrición) y **ambientales** (como efectos en la biodiversidad, clima, suelo y agua).

Entonces a los facilitadores socioeconómicos que proporcionan y guían las acciones de los negocios y los consumidores, se debe sumar los facilitadores de la sustentabilidad que proporcionan y limitan aquellas actividades basadas en el ambiente natural y las condiciones climáticas.

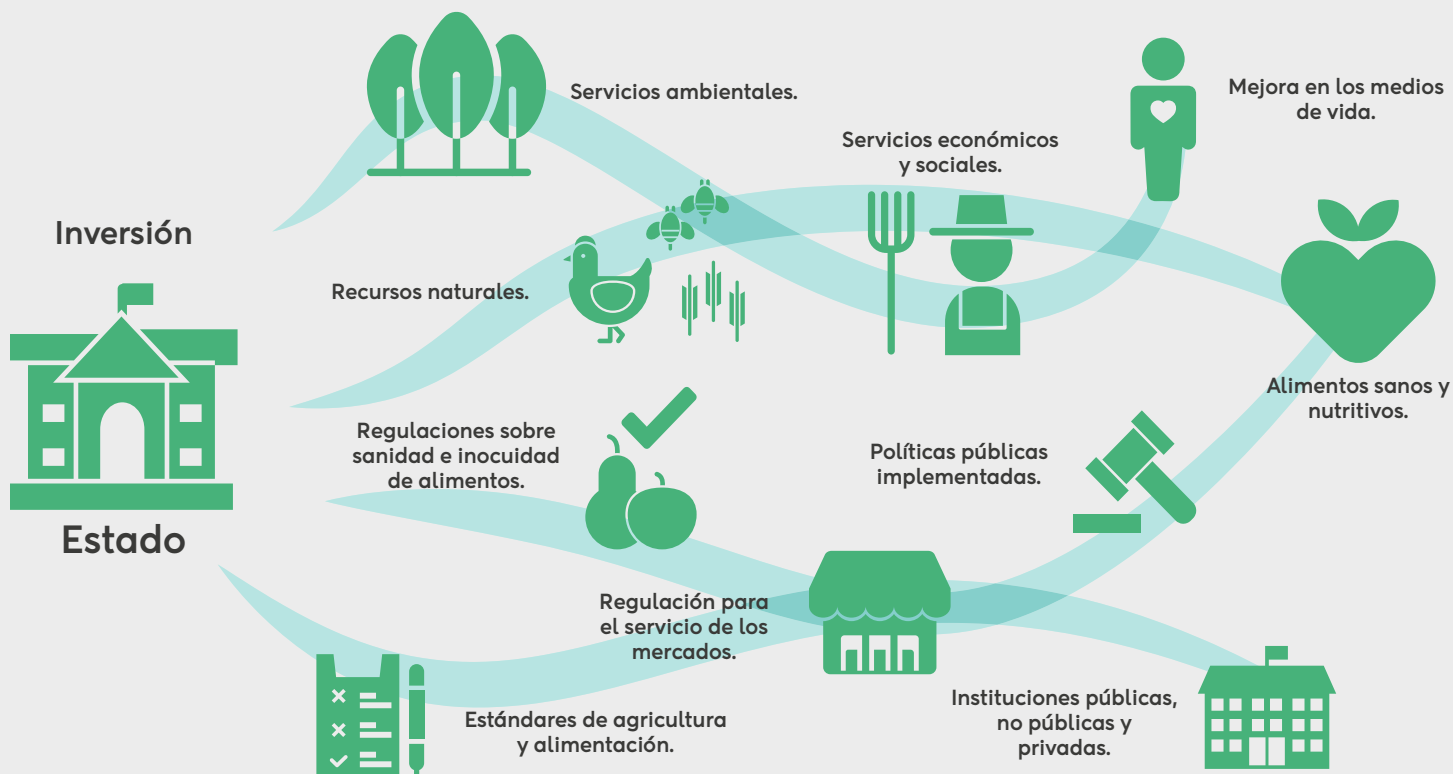
A nivel internacional, el enfoque del sistema alimentario es usado más frecuentemente como un marco analítico útil para el estudio integrado de los intereses, motores y restricciones relacionados a la producción, la transformación, la distribución y el consumo de alimentos. En el diseño de las políticas, un enfoque basado en el sistema alimentario combina la preocupación por la seguridad alimentaria con la atención a la salud pública, la sustentabilidad ecológica y la resiliencia del subsistema de la producción de alimentos. Por lo tanto, plantearnos sobre la base de los sistemas alimentarios enfatiza la interacción entre las actividades y los actores, la influencia de los motores, los mecanismos de retroalimentación y el intercambio entre varios resultados. El pensamiento basado en sistemas alimentarios **adopta un enfoque holístico al poner la atención en todas las interacciones, sinergias, complementariedades, interdependencias e intercambios entre los elementos.**

MÓDULO 2: COOPERATIVAS EN UN SISTEMA ALIMENTARIO

De esta manera entenderemos por sistema alimentario, aquel que "contiene todos los procesos y actores asociados con la producción y la utilización de alimentos, incluyendo la producción de insumos, el cultivo de productos agrícolas, la cosecha, el envasado y el procesamiento de productos agrícolas, el transporte, el comercio mayorista y minorista, el consumo de productos de consumo final y la disposición de los restos de los alimentos" *Van Berkum et al., 2018.*

Además, "cada aspecto del sistema alimentario incide en la disponibilidad, acceso, estabilidad y utilización alimentos nutritivos, variados y así en la capacidad de los consumidores para elegir dietas saludables". *Fuente: FAO, 2017.*

[Video](#) Más información de Sistemas Alimentarios



El sistema alimentario tiene como principal objetivo producir y distribuir alimentos, seguros y saludables.



También, las actividades en el sistema alimentario incluyen la provisión de servicios de negocios que generan un ambiente de leyes, políticas e instituciones para apoyar la producción, la transformación y el consumo de alimentos (Ejemplo: la legislación sobre la seguridad alimentaria).

Adicionalmente, se encuentran los factores que influyen el comportamiento del consumidor como son las características de los consumidores individuales, preferencias religiosas, preferencias sociales de algunos grupos, entre otras.

En paralelo a las actividades del sistema alimentario están los facilitadores socioeconómicos, que corresponden a las políticas, los mercados, las tecnologías y los facilitadores de sustentabilidad, como la disponibilidad limitada de minerales, agua y buenos suelos.

Por último, el sistema alimentario refiere al resultado socioeconómico, seguridad de alimentos, nutrición y medioambiente.

1.1 ¿QUÉ ES UN SISTEMA ALIMENTARIO SOSTENIBLE?

Es aquel sistema que incorpora formas de trabajo más sustentables, entendidas como la instalación de buenas prácticas agropecuarias, en pesca y acuicultura, optimización de los recursos y sensibilización de los consumidores y que se ve reflejada a lo largo de toda la cadena de valor, desde los productores (agricultores, pescadores, etc.) hasta los consumidores, según lo planteado por el Ministerio del Medio Ambiente junto al Comité de Consumo y Producción Sustentables.

Conoce el Comité de Consumo y Producción Sustentable [Aquí](#).



¿QUÉ ES UNA AGRICULTURA SOSTENIBLE?

Es aquella que hace un uso racional de los recursos para satisfacer las necesidades alimentarias actuales de la sociedad, sin comprometer la capacidad de las generaciones actuales o futuras, para disponer de ellos, a través de acciones medioambientales, sociales y económicamente sustentables (*Traub, 2021*).



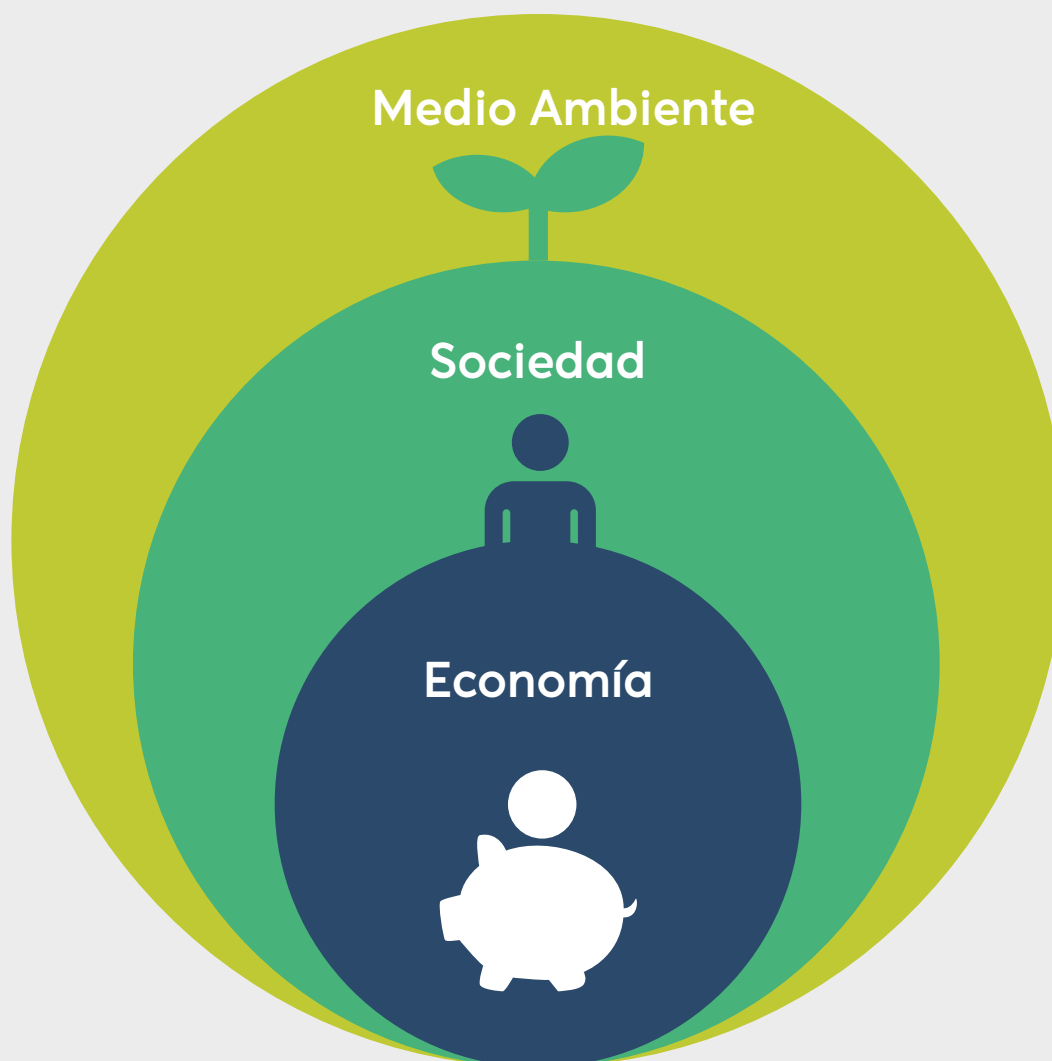
DIMENSIONES Y ÁMBITOS DE ACCIÓN PARA UNA AGRICULTURA SOSTENIBLE

Se debe considerar que el desarrollo sostenible tiene relación con lo que es "soportable en lo medioambiental, viable en lo económico y equitativo en lo social; los ámbitos de sustentabilidad constituyen los argumentos que justifican su implementación. Es decir, la sostenibilidad de la agricultura se da cuando el desarrollo contempla las tres dimensiones: medioambiental, social y económico, entendiendo que la Naturaleza, contiene lo social y lo social a lo Económico" (*Traub, 2021*). Entonces, en los ámbitos:

- **De Medio Ambiente:** Protección de los recursos naturales y prácticas conservacionistas tiene un vínculo particular con el territorio y la capacidad de gobernabilidad de la sociedad sobre este.
- **De la Sociedad:** Proceso para la creación de lugares exitosos que promueven el bienestar, entendiendo las necesidades de las personas en los lugares donde viven y trabajan.



- **En lo Económico:** Promueven un crecimiento económico y riqueza equitativa para todas las personas sin dañar el medio ambiente.



1.2 SISTEMAS ALIMENTARIOS SOSTENIBLES Y COOPERATIVAS AGRÍCOLAS

En una relación virtuosa “las cooperativas agroalimentarias (quienes) combinan armoniosamente funciones económicas, comerciales, sociales y ambientales que resultan claves para la construcción de sistemas alimentarios cada vez más sostenibles y para responder a la demanda actual de los consumidores por más y mejores alimentos junto a buenas prácticas productivas”.

La cita anterior corresponde a una de las principales conclusiones alcanzadas en el lanzamiento del ciclo de diálogos virtuales promovido por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), con el objetivo de que el sector agropecuario de los países de las Américas se presentará a la Cumbre sobre Sistemas Alimentarios 2021, convocada por la ONU, con una voz firme y posiciones convergentes.

[Clic para más información](#)



“Las cooperativas, en todas sus formas, están presentes en todas las fases de los sistemas alimentarios y constituyen sistemas alimentarios en sí mismos” dijo el Director de Cooperación Técnica del IICA.

MÓDULO 2: COOPERATIVAS EN UN SISTEMA ALIMENTARIO

En el caso de sistema alimentario y LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS se pueden distinguir, según Rabobank (Rabobank, 2020), tres tipos:

- Las **cooperativas de marketing** se encargan de la manipulación, la venta y el procesamiento de los productos agrícolas.
- Las **cooperativas de suministro** entregan a los agricultores insumos como semillas, alimentos y agroquímicos.
- Las **cooperativas de servicios** que son las que brindan servicios financieros, servicios de conocimiento, trabajo de contratista, etc.

También, las cooperativas son organizaciones flexibles que pueden ser creadas para satisfacer diferentes necesidades y por lo mismo se configuran en diferentes tipos de actividad. Bajo este criterio, las cooperativas pueden ser:

1.- Especializadas: hacen referencia a aquellas organizaciones que se configuran para atender una necesidad específica y por tanto responden a una sola rama de la actividad económica, cultural o social.



2.- Multiactivas e integrales: son organizaciones que atienden varias necesidades a través de la coincidencia de varios servicios en una sola entidad jurídica.

3.- Integrales: son organizaciones en las que para dar cumplimiento a su objeto social ejecutan dos o más actividades complementarias entre sí de prestación de servicios, producción, distribución y consumo. Desde ahí su importancia para aportar en un sistema alimentario sostenible.





Sabías qué...

en Chile no existen cooperativas integrales, tampoco la Ley de Cooperativas las señala, lo más similar en nuestra legislación son las asociaciones de cooperativas que agrupan cooperativas de un determinado territorio o a nivel nacional, no obstante, su objeto social es más de visualización del sector y representación política que comercial. Podemos encontrar ejemplos de Cooperativas Integrales en países como España, donde es un modelo interesante de poder observar y evaluar, si es aplicable en Chile, por sus cualidades al desarrollo endógeno.

[Video](#) **Ejemplo de Cooperativas integrales**



Como ejemplo podemos revisar el caso de la Cooperativa Multiactiva Mishkiahue

La Cooperativa Multiactiva de Servicio Agropecuaria Turismo y Transporte Mishkiahue (CMM), de Gorbea, Región de la Araucanía; se constituyó con nueve personas, de distintas comunas, actualmente se trabaja de forma colectiva en el oficio de apicultura y la prestación de servicio en polinización, trabajos apícola y agropecuario, con el fin de incrementar los ingresos familiares y propender a la sustentabilidad apícola y agrícola.

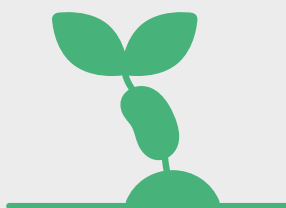


[Clic para más información](#)



2

ANÁLISIS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO EN CHILE



2.1 DATOS PARA UN CONTEXTO GENERAL DE PAÍS

A continuación, entregamos datos de la superficie y predios de Chile:

- El universo total: 301.376 predios.
- Suman 51.695.732 hectáreas, de las cuales son cultivables o con potencial Silvoagropecuario: 31.635.041 ha.

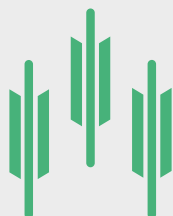
El 73,4% de los predios son de menos de 20 hectáreas, el 19% se ubica entre 20 y

- 100. El 7,6% restante tienen un tamaño superior a 100 hectáreas.

Tamaño de predios:



73% Pequeños
productores, menos de
20 Hectáreas

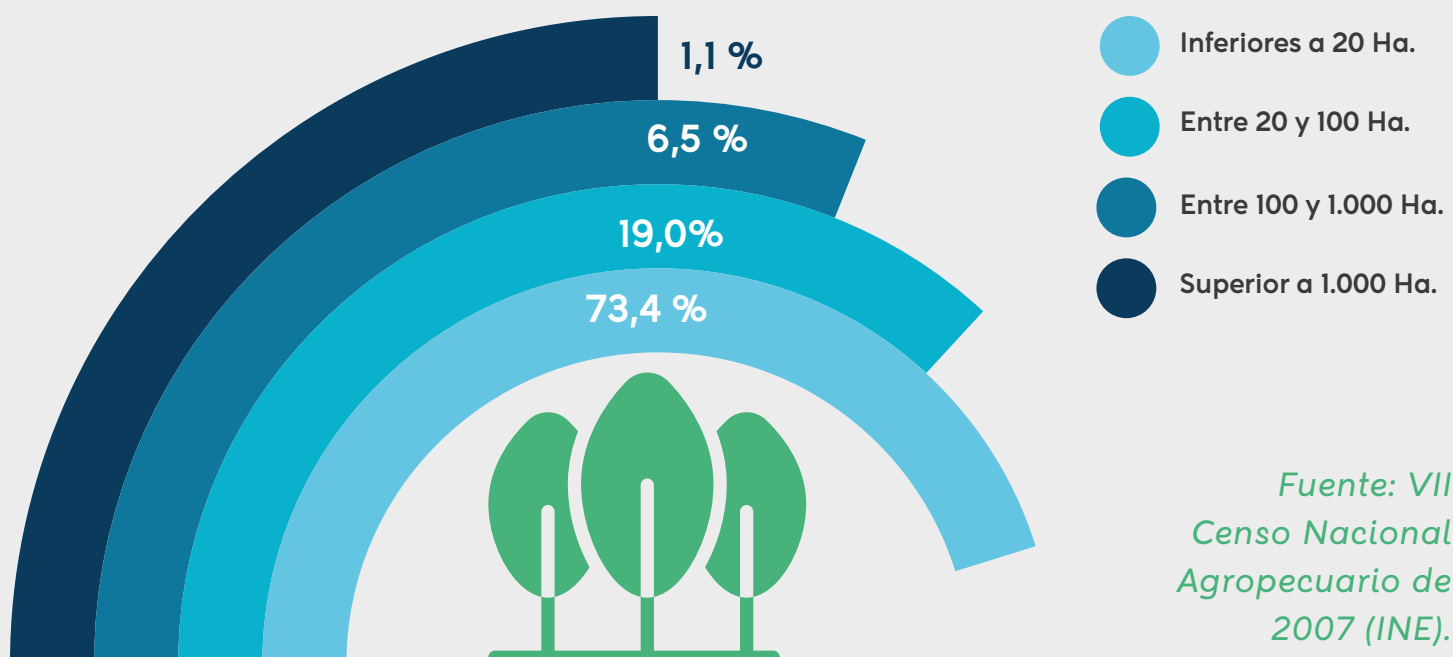


19% Medianos
productores, tienen
entre 20 a 100
hectáreas



7,6% Grandes
productores, tienen
más de 100 Hectáreas

CANTIDAD DE PREDIOS SEGÚN TAMAÑO

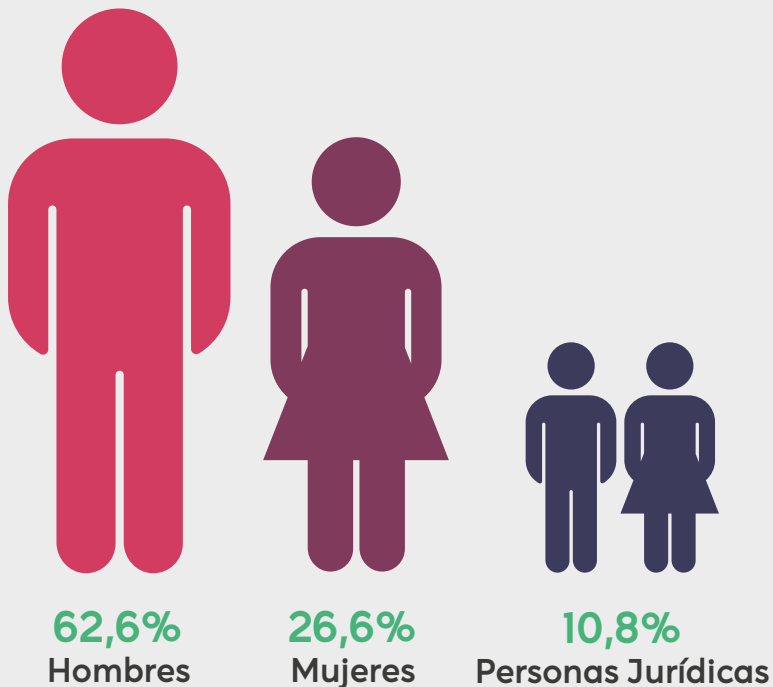


El 54% de los predios está en las regiones de La Araucanía, Biobío y Maule. Entre el extremo norte del país y la región de Coquimbo solo se localiza el 8,4%, mientras las regiones de Aysén y Magallanes no superan el 1,8% del total.

También, podemos analizar la composición del total de los predios encuestados en el Censo Nacional Agropecuario según tenencia de predio, los cuales están clasificado por personas naturales (Hombres- Mujeres) y personas jurídicas o sociedades.

Tipo	Número de Predios	% Total
Hombres	188.532	62,6
Mujeres	80.255	26,6
Personas Jurídicas	32.589	10,8
Total general	301.376	100,0

TENDENCIA DE PREDIOS SEGÚN GÉNERO



En cuanto a las personas naturales, un 62% corresponde a dueños hombres y un 26,6 % solamente a mujeres.

En la categoría personas jurídicas se incluyen desde grandes a pequeñas empresas, asociaciones gremiales, cooperativas u otras personalidades jurídicas.

2.2 POBLACIÓN RURAL EN CHILE

Según datos del INE (2017), la población rural es del 12,2%; no obstante, una medición según variables OCDE (2017), señala que el 25,5% de la población chilena vive en zonas rurales, habitando el 82,7% del territorio nacional (OCDE, 2017).

La definición de ruralidad, basada en criterios OCDE considera que son comunas rurales aquellas en las que desde el 50% de la población vive en distritos censales de densidad menor a 150 hab./km² y son comunas mixtas aquellas en las que entre el 25% y el 50% de la población vive en distritos censales de densidad menor a 150 hab./km²

2.3

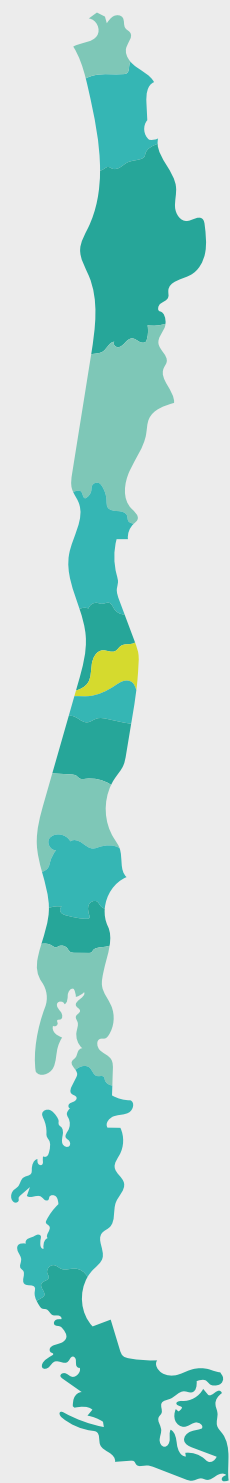
DISTRIBUCIÓN DE POTENCIALES PRODUCTIVOS POR EL PAÍS



Chile por su distribución territorial en el continente sudamericano, de manera alargada de norte a sur y estrecha de este a oeste, hace que tenga diferentes latitudes lo cual aporta a que tengamos diferentes tipos de clima, sumado a nuestra accidentada geografía entre mar, cordones montañosos, valles y la majestuosa cordillera de los Andes.

Esto hace que la diversidad de flora y fauna distribuida entre Arica y Magallanes sea diversificada. Desde un punto de vista productivo, el sector silvoagropecuario, distribuye su producción de animales y plantas de acuerdo con el gráfico siguiente.

Potenciales productivos:



● **NORTE GRANDE / BIG NORTH** (Desértico) / (Desert)

- Hortofruticultura del valle y oasis
Valley and Oases fruit and horticulture
- Ganadería de camélidos
Camelids cattle

● **NORTE CHICO | LITTLE NORTH** (Semiárido) / (Semi arid)

- Hortofruticultura en valles transversal
Fruit and horticulture in transversal
- Industria del pisco y frutos secos
Pisco and dry fruits industry
- Ganadería caprina en secano
Dry-lands Goat cattle

● **ZONA SUR | SOUTH ZONE** (Templado lluvioso) / (Mildly Rainy)

- Cereales
Cereals
- Ganadería bovina de carne y leche
Cattle for beef and milk
- Industria lechera
Dairy industry
- Plantaciones forestales
Forest plantations

● **ZONA AUSTRAL / EXTREME SOUTHERN ZONE** (Lluvioso y frío) / (Rainy and cold)

- Ganadería bovina (norte)
Bovine cattle (north)
- Ganadería ovina (sur)
Ovine cattle - wool and mutton (south)
- Actividad forestal en madera nativas
Native wood forestry



[Video](#) **Imagen País, atractivos turísticos y vocaciones productivas.**



Actividad

Después de leer y observar la información entregada, conteste la siguiente pregunta:

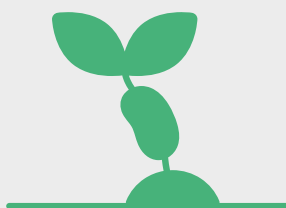
A modo de conclusión de este capítulo, señale ¿cuáles son las ventajas y desventajas, que presenta la situación de clima y distribución geográfica de Chile, en relación al sector agrario?

Reflexione: la actividad agrícola continúa siendo una actividad mayoritariamente masculina.



3

AGRICULTURA FAMILIAR CAMPESINA



3

AGRICULTURA FAMILIAR CAMPESINA



Sabías qué...

SEGÚN INDAP (2014), ALREDEDOR DE 1,2 MILLONES DE PERSONAS QUE VIVEN EN ZONAS RURALES, PERTENECEN A LA A.F.C.

SEGURIDAD DE
LAS PERSONAS

INOCUIDAD
ALIMENTARIA



MEDIO
AMBIENTE

BIENESTAR
ANIMAL

Dentro de los principales productos agropecuarios que la Agricultura Familiar Campesina (en adelante AFC) produce, se destacan las hortalizas y flores, en producción vegetal; caprinos y abejas en producción animal.

MÓDULO 2: COOPERATIVAS EN UN SISTEMA ALIMENTARIO

260.000
explotaciones de la AFC.



61 %
del empleo y autoempleo
agrícola.



44 %
de la superficie útil



44 %
de la superficie útil



Sabías qué...

El Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), es un servicio dependiente del Ministerio de Agricultura, creado el 27 de noviembre de 1962, cuyo mandato está establecido por la Ley Orgánica 18.910, modificada por la Ley 19.213 en mayo de 1993. Es un servicio descentralizado que tiene por objeto: "Promover el desarrollo económico, social y tecnológico de los pequeños productores agrícolas y campesinos, con el fin de contribuir a elevar su capacidad empresarial, organizacional y comercial, su integración al proceso de desarrollo rural y optimizar al mismo tiempo el uso de los recursos productivos".

[Video](#) **Inseguridad Alimentaria en Chile**



3.1

CARACTERIZACIÓN DE USUARIOS Y USUARIAS INDAP



- Un 20% son multiactivos y un 80% comerciales.
- 55% son hombres, 45% son mujeres.
- Son de edad avanzada: 56,3 años en promedio, sólo un 6% tiene menos de 35 años.
- Tienen un bajo nivel de educación: 47% no ha completado la enseñanza básica o media.
- Hogares de tamaño reducido: un promedio de 2,9 miembros por hogar. 15% de los hogares son unipersonales.

3.2

PROBLEMAS QUE ENFRENTA LA AFC

- Falta de capital de trabajo y de inversiones.
- Bajos precios de venta y alto precio en los insumos.
- Complejidad en instrumentos de Fomento Estatales y Privados, muy restringidos o distanciados para los pequeños (poco acceso a información, individualismos, voluntades de funcionarios, entre otros).
- Limitación de acceso a fuentes de Créditos Públicos y Privados, sin políticas específicas para la AFC (costos más altos, formas de pago no acordes a lo período de cultivo, hipotecas de tierra, en otros).
- Bajo nivel de Asociatividad Gremial y Comercial.



Fotografía: Zen Chung.

3.3

TRANSFORMACIONES DEL SECTOR RURAL

LOS/AS JÓVENES.

Una realidad potente, pero con espacios acotados. En la actualidad los jóvenes triplican la escolaridad de sus abuelos, pero no tienen acceso a la tierra.



PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN EL CAMPO.

Las explotaciones lideradas por mujeres llegan al 30%, mientras que la mano de obra rural alcanza el 40%.

RELACIÓN CON LA TIERRA.

Se desdibuja el concepto de "campesino que vive en el predio" (un tercio de los campesinos no reside en el campo).

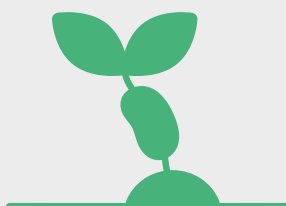


CRECE LA MULTIACTIVIDAD.

Se diversifican (75% de "otros ingresos"). Un 70% trabaja como asalariado.

4

LA ASOCIATIVIDAD



4

LA ASOCIATIVIDAD

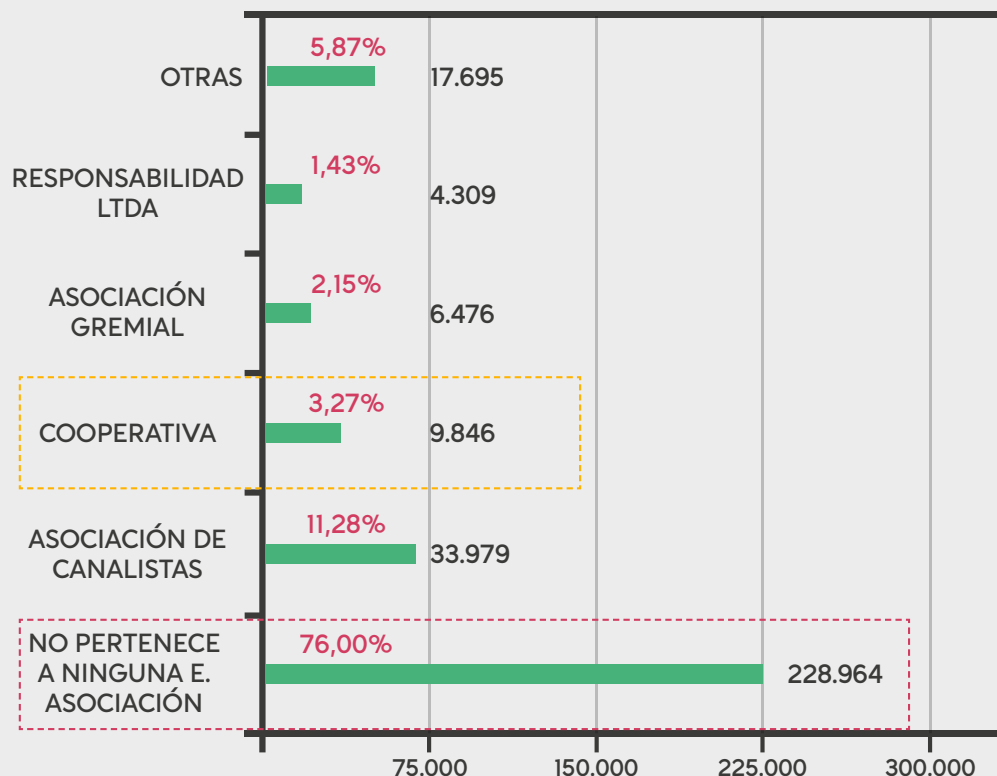
Uno de los problemas señalados en el capítulo anterior indica que existe un “Bajo nivel de Asociatividad Gremial y Comercial”.

Según el censo agrícola y forestal del 2007 (último censo con datos disponibles), muestra que el 76% de los agricultores no se asocia entre sí y que sólo el 3,7% pertenece a una cooperativa.

Fuente: Censo agrícola y forestal 2007

Desde ahí la importancia de encargarnos en esta parte del módulo de la asociatividad y su importancia.

AGRICULTORES PERTENECIENTES A ORGANIZACIONES AGROPECUARIAS.



4.1

¿QUÉ ES LA ASOCIATIVIDAD?

La Asociatividad es una herramienta para sumar esfuerzos, compartir aspiraciones y resolver necesidades individuales de manera colectiva.

Beneficios de la Asociatividad

- ✓ Mejora la capacidad de negociación.
- ✓ Reduce costos, lo que se traduce en una mayor rentabilidad del negocio.
- ✓ Disminuye las limitantes de acceso y uso de la información (oportunidades de negocios, proyectos, inversiones).
- ✓ Incrementa la producción y productividad.
- ✓ Mejora la gestión del negocio.



Por ello debemos tener en cuenta siempre que:

- Son personas integrándose con otras personas.
- Que el contexto sociopolítico y económico del país influye completamente.

- Que implicará necesariamente cambios y/o apertura de conciencias.
- Que la FORMA en que se dé pie a la Asociatividad es tan importante como el fondo.
- Que los afectos y emociones son muy relevantes.

La asociatividad es un ejercicio constante de tolerancia y crecimiento personal de todas las partes que estén participando directa o indirectamente en ella.



¿PARA QUÉ ASOCIARSE?



[Video](#) **¿Qué es la Asociatividad?**

Oportunidad de negocio



Objetivos: Para realizar una actividad económica que reporte utilidades a sus asociados y estos tengan derechos sobre la propiedad.



- Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Sociedad Anónimas.
- Cooperativas

Otros fines



- Defensa de determinados derechos.
- Solidaridad, ayuda mutua.
- Representación de determinados sectores económicos.



- Sindicatos
- Asociaciones de Consumidores
- Asociaciones Gremiales



> DESAFÍOS DE LA ASOCIATIVIDAD ECONÓMICA

1. Definir hacia dónde queremos llegar con la empresa.
2. Ante la diversidad, comenzar por los elementos que son comunes.
3. Clarificar qué debe aportar cada socio para lograr obtener los resultados.
4. Cuantificar los resultados y los aportes (trabajo y monetario).

Minimizar
Riesgos
del Trabajo
Asociativo

La Asociatividad nos entrega beneficios como:

- Reducir costos por volúmenes -> Mayor rentabilidad del negocio.
- Mejorar la capacidad de negociación y precios.
- Información: Disminuye las limitantes de acceso.
- Incremento de la producción y productividad.
- Mejora la gestión del negocio.
- Genera integración Social y Comunidad.
- Rescata los territorios con su cultura y sociedad.

> DECÁLOGO DE LA ASOCIATIVIDAD

- ✓ No se puede forzar.
- ✓ No puede estar condicionada a la entrega de algún recurso o beneficio predeterminado.
- ✓ Debe contener un fin, metas y proyecciones.

MÓDULO 2: COOPERATIVAS EN UN SISTEMA ALIMENTARIO

- ✓ Es un proceso que requiere de tiempo, un liderazgo y una conducción. Requiere de un/a buen/a líder (punto crítico y esencial).
- ✓ No siempre sabemos o tenemos claridad absoluta de lo que queremos, pero al menos sabemos lo que no queremos.
- ✓ Ver los avances en positivo, las personas marcan la diferencia.
- ✓ No al cortoplacismo.
- ✓ No hay soluciones fáciles ni difíciles, solo formas para enfrentar los problemas.
- ✓ Ser mejores cada día, cada uno en lo nuestro.



Actividad

Respondan las siguientes preguntas:

- A).- ¿Cuál es una razón para asociarnos?
- B).- ¿Qué beneficio entrega asociarme?
- C).- ¿Qué tipo de necesidades comunes se podrían satisfacer de manera asociativa?
- D).- ¿Qué otros tipos de asociaciones conocen en sectores rurales, por ejemplo, deportivas, sociales, medioambientales o culturales?





LA ASOCIATIVIDAD Y LAS COOPERATIVAS AGRARIAS

Recuerda que:

las cooperativas han sido definidas como “una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para cumplir con sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a través de una empresa de propiedad conjunta y controlada democráticamente” (aciamericas.coop).

¿Por qué los agricultores prefieren formar una cooperativa para la compra de insumos y venta de productos agrícolas, en lugar de comercializar con empresas privadas?

En realidad, existen muchos países y en diversos sectores agricultores que realizan contratos con empresas privadas que proveen insumos y servicios. Sin embargo, puede que no tengan servicios confiables o tal vez se aprovechen de la débil posición de negociación de los agricultores. También, hay situaciones donde estas empresas privadas simplemente no existen. En esos casos donde no hay un mercado adecuado, las cooperativas son la solución, ya que proporcionan servicios/insumos que de otra manera no estarían disponibles, o bien, debido a su presencia, obligan a los proveedores privados a pagar precios justos. De esta manera las cooperativas pueden proporcionar los insumos que no están disponibles, a menores precios y con mayor calidad, pudiendo vender productos agrícolas sin aprovecharse de los agricultores.

Las cooperativas les permiten a los agricultores especializarse en las actividades relacionadas con la producción agrícola y beneficiarse de las economías de escala, del alcance en el suministro de insumos y la venta de productos, sin correr el riesgo de ser explotados por socios comerciales con mayores recursos.





RAZONES DE LOS AGRICULTORES PARA ASOCIARSE EN COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS

Los agricultores tienen diversas razones para formar una cooperativa o asociarse a una cooperativa existente. Los motivos dependen del tipo de producto, la estructura y la estrategia de la explotación agropecuaria y la estructura y funcionamiento de los mercados. Cualquiera sea la razón, el objetivo final es mejorar los ingresos de la explotación agropecuaria. La siguiente tabla muestra las razones de los agricultores y las actividades de la cooperativa que cumplen con las necesidades y aspiraciones de aquellos.

MÓDULO 2: COOPERATIVAS EN UN SISTEMA ALIMENTARIO

Razones de los agricultores	Actividades de las cooperativas
Menores precios para los insumos.	Negociación (a nombre del grupo).
Fácil acceso a los insumos.	Disponibilidad de los insumos a una escasa distancia de la explotación agropecuaria.
Mejor calidad de insumos.	Control de calidad.
	Producción propia de insumos.
Mayores precios por la producción agrícola.	Negociación (a nombre del grupo).
Mercados con mayor transparencia.	Reunir y distribuir información de mercado.
	Organizar el mercado (subasta, feria de productores agrícolas).
Acceso a mercados seguros.	Establecer relaciones a largo plazo con compradores (nicho de mercado).
Acceso a asistencia técnica.	Proporcionar asistencia técnica directa o intermediación para poder acceder a los servicios brindados por otros proveedores.
Acceso a educación y formación.	Proporcionar educación, formación e información para los socios.
Acceso a créditos.	Proporcionar crédito directo o intermediación para poder acceder a créditos brindados por otros proveedores.
Aumentar el valor de los productos agrícolas.	Clasificación, tipificación, almacenamiento y empaquetado de los productos agrícolas realizada en conjunto.
	Procesamiento en conjunto de productos agrícolas.
Procesamiento en conjunto de productos agrícolas.	Realizar ventas de productos agrícolas en conjunto.
Reducción de los riesgos de producción.	Proporcionar un seguro directo o intermediación para acceder a seguros proporcionados por otros.

Fuente: Matcom, My.Coop (2014)



Podríamos señalar que las razones señaladas anteriormente son solo económicas, sin embargo, también existen otros aspectos no económicos, que pueden ser razones para asociarse a una cooperativa, desde una dimensión social y cultural. Por ejemplo, algunos de ellos pueden ser:

- Sentirse parte de un grupo, sentido de **pertenencia**.
- Encontrar **protección** dentro de un grupo.
- Cumplir con las **normas y valores** de la **comunidad**.
- Obtener **reconocimiento y respeto** al participar en la toma de decisiones y la gestión de la cooperativa.
- Tener acceso a servicios como **educación y formación permanente**, salud, conexión o vivienda.

Es importante señalar lo anterior, porque antes que la generación de capital o dinero, se antepone las necesidades de los socios-socias y de las comunidades donde están insertas, pues el **bienestar del ser humano es la esencia fundamental de las cooperativas**.

Recuerda que:

las cooperativas son Empresas Asociativas con Carácter Social.

Las Cooperativas se han desarrollado en todas partes del mundo, en países pobres y ricos, **están involucradas en las áreas de producción, distribución, agricultura, comercialización, crédito, industrial, pesca y servicios de todas clases.**



4.2

IMPORTANCIA DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS A NIVEL MUNDIAL

- ✓ Son aseguradoras de Alimentos para la población, contribuyendo a la SEGURIDAD ALIMENTARIA (Disponibilidad, Acceso y Saludable).
- ✓ Generadoras y principales aportantes para las economías locales.
- ✓ Las encargadas de entregar ayuda social en sectores muy aislados.
- ✓ Conservan la historia, cultura y tradiciones locales y son el ente social que reúne a la gente.
- ✓ Son una solución para entregar mejor calidad de vida a los/as campesinos/as.



4.3

COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS: UNA OPORTUNIDAD PARA LAS AFC EN EL SIGLO XXI

- ✓ Los mercados serán cada día más complejos y demandantes. Es **indispensable unirse**. Para poder entrar a mercados locales o internacionales, por lo general se requiere contar con certificaciones y permisos necesarios para operar, muchos de estos trámites van asociados a la inversión en activos o pagos de trámites ante las entidades gubernamentales o internacionales. En Chile, un caso común se asocia a la resolución sanitaria, que debe sacar cada negocio que se dedique a la venta de alimentos. La asociatividad en cooperativas permitiría a los pequeños agricultores o campesinos, contar con salas de producción de alimentos con resolución sanitaria, distribuyendo el costo entre los asociados y permitiendo que todos puedan participar del mercado.

MÓDULO 2: COOPERATIVAS EN UN SISTEMA ALIMENTARIO

- ✓ Búsqueda constante de **agregación de valor y de innovación** serán la clave del éxito.
- ✓ Los productos agrícolas serán más valorados por su origen, por lo saludable y por su historia. Un ejemplo podría ser el Ají Merkén chileno, es reconocido por su producción artesanal **y por ser** originario de La Araucanía y del pueblo mapuche, **puede** contar con **sello de origen**, lo que hace que los consumidores estén dispuestos a pagar más, en desmedro de otros alimentos que se producen a gran escala.
- ✓ Los negocios agrícolas, deberán de tener una **conciencia social** y ambiental mayor y estar en el centro de su razón de ser.
- ✓ Las sociedades modernas y los gobiernos requieren organizaciones fuertes como "brazos del Estado", que aporten desde y hacia las realidades y necesidades locales.
- ✓ FAO señala que **al 2050** la producción de alimentos deberá aumentar en un **70%** para poder suplir la demanda de cerca **9.000 millones** de habitantes.



SELLO DE
ORIGEN
* C H I L E *



- ✓ Las Cooperativas son las principales productoras de alimentos en el mundo, **especialmente para los mercados internos** (Seguridad y Soberanía Alimentaria).
- ✓ Las Mujeres Rurales con apoyo en las mismas condiciones que los hombres pueden producir alimentos para **150 millones de personas** más en el mundo.



Las cooperativas, ante las problemáticas de los emprendimientos de menor escala, contribuyen a alcanzar:

BENEFICIOS ECONÓMICOS



- Reducción de costos por compra agrupada.
- Mejor precio de venta por negociación de volúmenes.

INCIDENCIA POLÍTICA



- A nivel local, regional y nacional.

BENEFICIOS SOCIALES



- Al aportar a la comunidad.
- Educación.
- Mantiene las tradiciones y se involucra con el sector.



Actividad

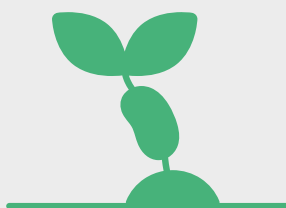
Después de leer el capítulo conteste las siguientes preguntas:

¿Qué desafíos puede enfrentar mejor la cooperativa en el sistema alimentario?

¿Qué significa que; "las mujeres que se desempeñan en el sector rural con apoyo y en las mismas condiciones que los hombres pueden producir alimentos para **150 millones de personas más en el mundo**"?

5

SEGURIDAD Y SOBERANÍA ALIMENTARIA



5

SEGURIDAD Y SOBERANÍA ALIMENTARIA

La Seguridad Alimentaria se puede definir por los siguientes puntos:

- 1.- Disponibilidad de alimentos**, cantidad de alimentos disponibles, suministro suficiente para la población y abastecimiento de importación de los productos que no se produzcan localmente.
- 2.- Acceso a Alimento**, que puede comprar una familia, comunidad o país (dependiendo del nivel de ingreso).
- 3.- Consumo**, corresponde a nuestra creencias y costumbres, cultura y patrones alimenticios, la publicidad y tamaño de la familia. Por ejemplo, dónde se puede comprar una cazuela, en comparación con comprar sushi (u otro producto).
- 4.- Aprovechamiento o utilización biológica**, cómo y cuánto aprovecha el cuerpo los nutrientes de los alimentos.

La Soberanía Alimentaria, se refiere a:

- ✓ El derecho de los pueblos, los países y naciones puedan definir lo que comen, sin ningún impedimento frente a terceros países.
- ✓ Buscar dar prioridad al consumo doméstico antes que la venta en el extranjero, pero no alimentos esenciales del consumo interno.
- ✓ Participación de los pueblos en la definición de la política agraria.

MÓDULO 2: COOPERATIVAS EN UN SISTEMA ALIMENTARIO

- ✓ Priorizar la producción agrícola local para alimentar a la población, el acceso a los y las campesinas y de los sin tierra a la tierra, al agua, a las semillas y al crédito.
- ✓ El derecho de los campesinos a producir alimentos y el derecho de los consumidores a poder decidir lo que quieren consumir, así cómo y quién lo produce.
- ✓ Contribuir a enfriar el planeta, contribuyendo aminorar los riesgos del cambio climático.

[Video](#) **Más información sobre Soberanía Alimentaria**



Análisis de caso: Abastecimiento

Para elaborar las canastas alimentarias entregadas por el gobierno en el contexto de la pandemia por Covid-19 se requiere de un "stock" de legumbres.

Sin embargo, esto generó indirectamente, el quiebre de stock, y su aumento de precio, revelando una de las recomendaciones indicadas en las guías alimentarias basadas en alimentos, específicamente aquella que recomienda consumir "legumbres al menos dos veces a la semana", la cual sería incumplible si toda la población la quisiera seguir. Debido a que según la Encuesta Nacional de Salud (2016-2017) sólo un 24,4% de la población cumple con esta recomendación, pero ante un eventual aumento en el consumo de estos productos, la oferta no está asegurada por el mercado.

Esta inestabilidad en la disponibilidad de alimentos inocuos y nutritivos para satisfacer las necesidades de la población es parte de la definición de **inseguridad alimentaria**. No es el mercado, sino el Estado quien debe garantizarla través de políticas, estrategias y planes sociales, educacionales, económicos y productivos, que certifiquen la disponibilidad y acceso *(físico, social y económico)* estable para todos y todas, de alimentos de calidad y en la cantidad necesaria, así como disponer de lo necesario para su adecuada utilización *(por ejemplo, para consumir legumbres secas se necesita acceso al agua y a una fuente de calor para su cocción)*.





La confianza depositada en la autorregulación del mercado y el redireccionamiento productivo de cultivos y tierras generó que la producción nacional de legumbres haya descendido en un 86% respecto de hace 30 años atrás, pasando de producir 87.000 toneladas (ton) de porotos a tan solo 17.000 ton en la última temporada y de 8.200 y 6.000 ton de lenteja y garbanzos a tan solo 1.400 y 280 ton, respectivamente. Este

hecho está asociado principalmente a una fuerte reducción de la superficie sembrada producto del desincentivo por parte de los productores de competir con legumbres importadas que son producidas a una mayor escala que en Chile y/o subsidiadas por países como Canadá, China, Argentina, entre otros. Por lo tanto, actualmente, el país depende principalmente de las importaciones para cubrir más del 70 por ciento de sus necesidades de consumo, por ejemplo, prácticamente el 90 por ciento de la lenteja que se consume en Chile proviene de Canadá, situación similar se presenta con el garbanzo cuya procedencia es de Argentina. El panorama de autoabastecimiento es bastante negativo si consideramos la escasa tecnología asociada a la producción de legumbres, con rendimientos prácticamente estáticos desde hace 30 años, con cultivos establecidos en superficies pequeñas y arraigadas al quehacer de la agricultura familiar campesina, donde se concentra cerca del 80 por ciento de la producción, la que además poco a poco están siendo desplazadas por cultivos más rentables.

La situación descrita para las legumbres no solo pone en evidencia la fragilidad de nuestra seguridad alimentaria, sino también la pérdida de soberanía colectiva sobre la producción y consumo de alimentos, quedando a merced de decisiones económicas y de los vaivenes del mercado.





Actividad

De acuerdo con lo que acaba de leer y el contenido de este capítulo. Responda las siguientes preguntas:

En el caso presentado ¿está en riesgo solo la seguridad alimentaria o también la soberanía alimentaria? Fundamente su respuesta.

¿Qué medidas tomaría usted para asegurar la soberanía y seguridad alimentaria en nuestro país?

¿Cuál cree que es el rol de las cooperativas agroalimentarias y campesinas en este escenario?

5.1

INSEGURIDAD Y DESPERDICIO DE ALIMENTOS

Otro eslabón en la cadena de valor a nivel de grandes encadenamientos desde el productor hasta el retail es la gran cantidad de alimentos que son desechados que, teniendo las calidades nutricionales suficientes para poder proveer un mercado, son descartados por temas de estética, tamaño o color.

Algunos datos de preocupación, según FAO (2020).

- 690 millones de personas padecen hambre, es decir, el 8,9% de la población mundial.
- En Chile un 15,6% del país (**2,9 millones de personas**) tiene algún tipo de inseguridad alimentaria (moderada o severa) y actualmente un 3,8% de la población (**700 mil personas**) padece inseguridad alimentaria severa.



Desperdicio de alimento y vida moderna. Documental "La Isla de las Flores", que desde un punto de vista económico muestra la escasez de recursos en ciertas regiones de Brasil, generando que una parte de la población no cuente con sus derechos fundamentales tales como una vivienda digna, alimento, educación, entre otros. Por el contrario, es posible apreciar que otra parte de la población cuenta con recursos económicos suficientes para generar tanto desperdicio de alimento cómo es posible.



[Link al Documental](#)



Actividad

Después de ver el documental y en relación con los datos antes entregados. Responda las siguientes preguntas:

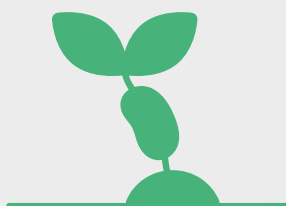
¿Podemos encontrar otras maneras de producir y consumir alimentos que impidan su desperdicio?

Y en esta propuesta ¿cuál sería el rol de las cooperativas?



6

COOPERATIVISMO EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO



6.1

EL SECTOR AGROALIMENTARIO



Es aquel que se compone del **sector primario**, dedicado a la silvicultura, ganadería, agricultura y pesca; y, por otra parte, de la denominada "**agroindustria**", que engloba a las empresas dedicadas a la transformación de materias primas en productos semielaborados o elaborados.

Hoy es posible constatar que el sector agroalimentario chileno ha experimentado profundas transformaciones, constituyendo al sector en uno de los pilares del desarrollo económico del país, y en muchos rubros, con importancia internacional.

Dentro de ellos, las frutas y hortalizas, el vino y las semillas, sin duda se han ganado un sitio en la oferta exportable chilena.

A ellos se agrega la reciente penetración de los productos lácteos y las carnes rojas en los mercados externos, abriendo nuevas oportunidades para los productores de las regiones del sur del país.

El Sector Agroalimentario chileno ya está instalado en los mercados internacionales, compitiendo con los países agrícolas más eficientes, en una agricultura mundial que acelera su proceso de integración y **especialización**.



MÓDULO 2: COOPERATIVAS EN UN SISTEMA ALIMENTARIO

Esta posición no está exenta de incertidumbres, porque los mercados mundiales están sufriendo profundas y rápidas mutaciones impulsadas por los consumidores, las cadenas de distribución, los procesos de integración comercial entre bloques y países, y la competencia entre empresas agrícolas, forestales o agroindustriales.

Crece la competencia para Chile

En las últimas cuatro temporadas la oferta del hemisferio sur se ha duplicado con un fuerte incremento de la producción peruana.

Proveedor	2015-2016	2018-2019	2019-2020	Variación
Total Hemisferio Sur	126.095	221.760	262.525	18%
Perú	13.145	81.039	120.325	48%
Chile	91.412	111.109	109.421	2%
Argentina	15.444	17.905	15.038	16%
Sudamérica	1.879	8.071	13.058	62%
Otros	4.215	3.635	3.682	1%
Total Hemisferio Norte	92.854	225.468	272.408	21%
México	7.781	36.697	42.500	16%
España	30.251	57.802	68.478	18%
Marruecos	8.395	18.235	25.226	38%
Otros	46.427	112.734	136.204	21%

Fuente: Anuario 2019-2020 del
Mercado Internacional de Arándanos.

(% Variación en las dos últimas temporadas)



Dicha instalación es todavía incompleta, pues hay diversos rubros y miles de explotaciones que todavía no se insertan en el proceso exportador.

Existen brechas al interior del sector en nuestro país, donde coexisten un sector competitivo moderno, capitalizado y con tecnología de punta, orientado a los mercados externos y, por otra parte, la economía familiar, constituida por pequeños y parte importante de medianos productores, que aún es mayoritariamente productora de cultivos tradicionales o alimentos básicos, que se caracteriza por su baja capitalización y sesgo ante el mercado.



AGRONEGOCIOS ¿QUÉ SON?

Es un sistema constituido por "la suma de **todas las operaciones** relacionadas con la **fabricación y distribución** de los **insumos agropecuarios**, las **operaciones de producción** en los predios agrícolas y el **almacenamiento**, procesamiento y distribución de los productos obtenidos y de los diferentes subproductos hechos de ellos" (IICA, 2000).

El agronegocio está constituido por el conjunto de cadenas productivas existentes.



CADENAS AGROALIMENTARIAS

Una **cadena de valor** o **cadena de suministro** agroalimentaria consiste en diferentes etapas y actores que transformen la materia prima en productos terminados para entregar al cliente final.

El término 'cadena de valor' se usa para enfatizar **qué valor es agregado al producto en cada etapa de la cadena y por cada actor. El precio final para el consumidor representa todas las adiciones de valor en la cadena completa.** El análisis de la cadena de valor parte desde un producto específico (**agroalimentario**) y analiza cómo la adición de valor es estructurada y organizada en las varias etapas de la cadena, hasta llegar al consumidor final.

Entre más corta la cadena de valor, menos intermediarios tendrá la relación comercial entre el productor y cliente final. Al contrario, entre más actores participen de la cadena se irán sumando valores, que llegarán a los clientes a un precio final mayor. Por ende, la competitividad del producto, que se incentiva, parte de la cadena debe ser de trabajo y servicios a bajo costo y en grandes volúmenes, para que se active una cadena que se irá agregando valor, pero no tanto para que al consumidor final le resulte conveniente.



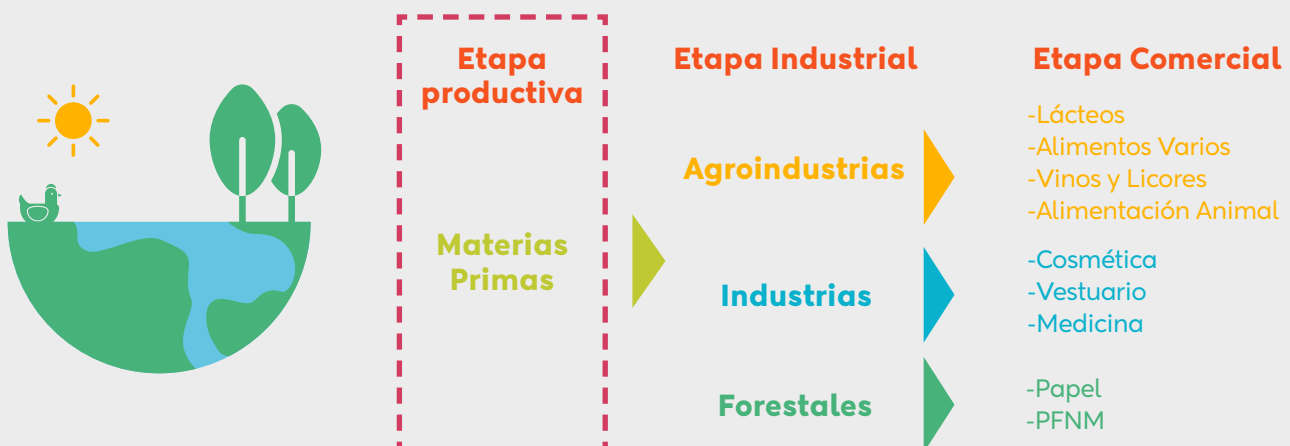
MÓDULO 2: COOPERATIVAS EN UN SISTEMA ALIMENTARIO



En la imagen podemos ver cómo se va articulando una cadena desde la producción o cosecha de alimentos hasta llegar al comercializador, quien finalmente se relacionará con el cliente final. Vemos que en cada etapa se va agregando valor por traslado, empaquetado y vitrina, el cual aumenta el precio que pagará finalmente el consumidor. Entre más eslabones participen de la cadena entre productor y consumidor, más afectará el valor final de los productos.

¿Qué parte de la cadena tiene más valor?

Si bien podemos señalar que todas las etapas son importantes para que los productos lleguen de buena manera a los consumidores, la etapa más relevantes son las que tienen menor valor agregado, estamos hablando de la etapa productiva, ya que es el elemento más relevante de los agronegocios (*determina la calidad final*), es decir, la forma en que se origina determinará el valor final del producto.





CANALES DE COMERCIALIZACIÓN Y LAS COOPERATIVAS

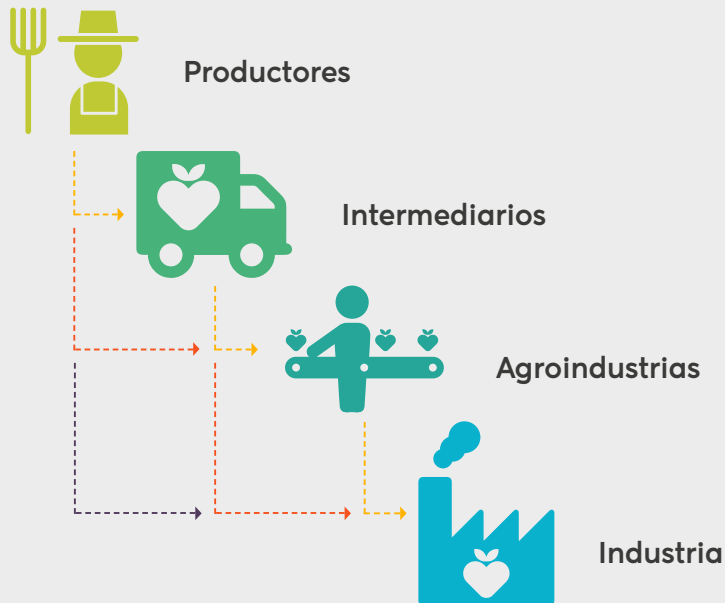
Es importante conocer y reconocer los canales de comercialización que recorrerán nuestros productos hasta llegar al consumidor final, esto determinará en alguna medida las formas en que se organizará el trabajo, la estructura orgánica y jurídica de las cooperativas, dependiendo del canal de comercialización al cual estemos apuntando.

Podríamos llegar directamente al consumidor final, haciéndonos cargo de toda la cadena de producción, procesamiento, distribución y venta. Lo que significaría un aumento de tareas y gestiones de coordinación entre los socios, lo que debería desplegar todas sus capacidades para cumplir con los requerimientos y periodicidades que solicitan los clientes.

O, podemos solamente hacernos cargo de la producción, en ese sentido las tareas serían más homogéneas y se buscaría apuntar a generar economías de escalas para vender a un intermediario, quien puede procesar o distribuir, hasta llegar al consumidor final.

Los tránsitos pueden ser variados según las oportunidades del mercado o necesidades de los territorios donde se insertan las cooperativas. Se puede iniciar ocupándose solamente de la etapa de producción y con el pasar del tiempo y el crecimiento de la cooperativa se pueden ir incorporando organizacionalmente estructuras o departamentos que se vayan haciendo cargo del proceso de procesamiento, distribución, venta y/o post venta, de manera de que en vez de crecer en volumen de producción de alimento, se desarrolla internamente en darle valor agregado a los productos y tener un contacto más directo con los clientes, para ser reconocidos y sintonizar de mejor manera con sus demandas.

Tipo de Canales de Comercialización que se pueden navegar



- Consumidor Final
- Cliente Final Minorista
- Canal HORECA
- Cliente Final Mayorista
- Exportación

[Video](#) **Cadenas Agroalimentarias**



Análisis de caso: CAPEL

Cooperativa de agrícola, que se hace cargo de toda la cadena desde la producción hasta la comercialización

En el Valle del Elqui, en el norte de Chile *-integra las regiones de Atacama y Coquimbo-* funciona una de las cooperativas más numerosas del mundo, que agrupa más de mil productores de uvas para pisco. La mitad de ellos posee apenas una hectárea productiva.



Desde hace 80 años que existen como tal bajo el nombre de [CAPEL](#) (*Cooperativa Agrícola Pisquera Elqui Limitada*) y los beneficios que obtienen con la cosecha ya ubicada son lo que los han hecho sobrevivir desde la crisis mundial del 1930 en adelante, en donde comenzaron solamente con 25 socios en 1938.



MÓDULO 2: COOPERATIVAS EN UN SISTEMA ALIMENTARIO

Carolina Marín, integrante de la CAPEL, explicó: *“La cooperativa sirve para que puedan sobrevivir aquellos productores que hacen monoproduktos. Para ellos es la única alternativa... todos los años tomamos decisiones y el voto de aquel que posee una hectárea vale lo mismo que el que tiene 60”*, destacó.

Estos productores están obligados a ubicar toda su cosecha para el procesamiento por parte de la misma cooperativa que vende las botellas de pisco con la marca CAPEL.

Hoy en día la cooperativa cuenta con cuatro líneas de negocio, ampliando su paleta de productos para tratar de satisfacer todos los nichos de mercado.

[Clic para más información](#)

¿Cómo funciona la Cadena Agroalimentaria en la Práctica?

La cadena agroalimentaria tiene los siguientes eslabones de: producción-industria-comercialización ve incrementado los valores de los productos debido a la aplicación de costos de traslado, mano de obra de procesamiento, embalajes, etc. Lo que no está exento de riesgos, como los tiempos largos de envío, retrasos del pago de productos, pérdidas o deterioro de productos.

EN LA PRÁCTICA

Cadena Agroalimentaria

Cooperativa Consolidada



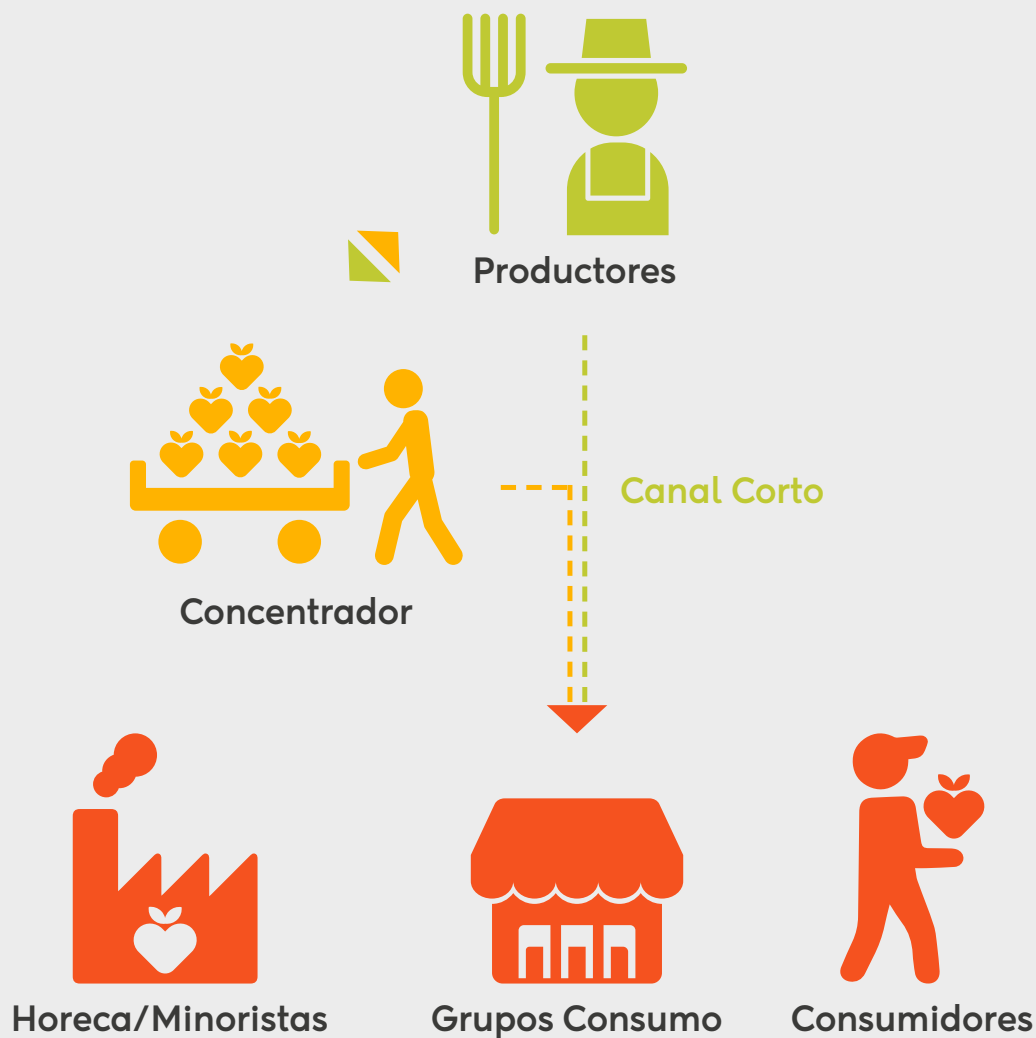
Índice



CIRCUITOS O CADENAS CORTAS DE COMERCIALIZACIÓN

Estos permiten comercializar los productos, buscando el menor número de intermediarios, estableciéndose una relación más directa entre el consumidor y el productor.

Han tomado especial relevancia en el ámbito de los alimentos, tanto así que en inglés con frecuencia se habla de Short Food Supply Chains (*SFSC o cadenas cortas de suministro de alimentos*) (Kneafsey et al., 2013)



Clasificación de circuitos es la que propone CEPAL (2013) a partir del análisis que ellos hacen de la experiencia internacional, tanto en América Latina y el Caribe como en Europa:

- A.-** Venta directa en la explotación;
- B.-** Venta directa en ferias locales;
- C.-** Venta en tiendas (puntos de venta colectivos, restaurantes, detallistas, otros);
- D.-** Venta directa en supermercados;
- E.-** Reparto a domicilio;
- F.-** Venta anticipada;
- G.-** Venta por correspondencia (Internet, otros);
- H.-** Consumo directo en la explotación (agroturismo);
- I.-** Venta al sector público;
- J.-** Exportación bajo las normas del comercio justo.



Fotografía: seniupetro

- Los circuitos cortos no significan siempre proximidad, pueden realizarse en un mercado local, pero también a escala de todo el país.
- Mercados locales y circuitos cortos no siempre significan pequeña escala. De hecho, una gran empresa puede optimizar la logística de la distribución.
- Frente al sistema agroindustrial global y ecológicamente agresivo las redes alimentarias alternativas pueden aportar porque:
 - Redistribuyen el valor en dirección opuesta a la del sistema.
 - Restablecen la confianza entre productores y consumidores.
 - Articulan nuevas formas asociativas orientadas hacia la resiliencia y la sostenibilidad.



CIRCUITOS CORTOS Y DESARROLLO LOCAL

- La relación instauro nuevas formas de cooperación entre los productores.
- Revaloriza la cultura rural y el reconocimiento social de agricultores/as.
- Los consumidores se sienten mejor comprendidos.
- Sin embargo, la relación implica también que se invierta mucho tiempo:
 - Para construir relaciones fuertes
 - Para organizar actividades comunitarias



[Video](#) **Más información sobre Circuitos Cortos**



CIRCUITOS CORTOS Y MEDIO AMBIENTE

- Permite reforzar la sostenibilidad medioambiental tanto de la distribución como de la producción.
- Contribuye en la distribución, favoreciendo los mercados locales, reduciendo los kilómetros alimentarios.
- Entrega accesibilidad a los puntos de distribución.
- Permite la posibilidad de comprar a granel y probar materiales de embalaje de corta duración.



Imagen: ecoinventos.com





COOPERATIVAS Y COORDINACIÓN EN CADENAS DE VALOR

- Los agricultores pueden tener diferentes y múltiples razones para colaborar con otros agricultores.
- Los motivos clásicos para la cooperación son el poder de negociación y las economías de escala.
- Todas las cooperativas agrícolas buscan las ganancias que puedan obtener al hacer acciones en conjunto en vez de hacerlas individualmente. Otra razón clásica para colaborar es la dispersión del riesgo.



LAS ECONOMÍAS DE ESCALA

Se definen como las ventajas de costos que las empresas obtienen gracias a su escala de operación. A medida que aumenta la cantidad producida, el costo unitario disminuye.

Muchas veces, las economías de escala se asocian con el uso de activos físicos (reducir inversiones subutilizadas, capacidad ociosa y colaboración).

Al enfocarse en las economías de escala, el negocio cooperativo genera los siguientes beneficios directos e indirectos para sus miembros agricultores:

- ✓ Al comprar colectivamente, los agricultores pueden obtener mejores condiciones de compra (y reducir los costos de adquisición).
- ✓ Al vender colectivamente, los agricultores pueden obtener una mejor posición en el mercado (lo que conlleva mejores precios o mejores condiciones contractuales).
- ✓ Se pueden reducir los costos de coordinación mediante la estandarización de los productos y procesos.

[Video](#) **¿Cómo funcionan las economías de escala?**



> LA ECONOMÍA DE ALCANCE

La Economía de Alcance involucra costos promedios que se reducen al producir más tipos de productos.

Conlleva la diversificación de productos, de manera eficiente (*considerando subproductos y/o reciclajes, recirculación, entre otras*).

Facilita y reduce costos por ejemplo en fletes, logística, comercialización, administración, publicidad, etc.

- ✓ El enfoque estratégico y operacional apoya la eficiencia del negocio cooperativo.
- ✓ Recopilar información de mercado no implica altos costos.
- ✓ Compartir conocimiento es más fácil entre miembros que persiguen el mismo objetivo.
- ✓ Es más fácil (más eficiente) tomar decisiones cuando todos los miembros tienen los mismos intereses.



Análisis de caso: Cooperativa de utilización de maquinaria agrícola

El caso de Cooperativa La Croisière: Un ejemplo del buen funcionamiento de las CUMA's en Francia.

MÓDULO 2: COOPERATIVAS EN UN SISTEMA ALIMENTARIO

Francia fue el país en el que primero se crearon las Cooperativas de Utilización de Maquinaria Agrícola (**CUMA**), un modelo hoy extendido en otros países, y como España.

Situada en el Municipio de La Bruffière, en el departamento de La Vendée, esta CUMA presta hoy por hoy servicio integral de maquinaria agrícola a 83 explotaciones agrícolas y ganaderas, el 100% de las existentes en el Municipio.

La organización y la colaboración entre los productores para reducir los costes de producción, en este caso de la maquinaria agrícola, es una de las señales de identidad de los ganaderos franceses que les ayuda a ser más competitivos.



*Cooperativa de
Utilización de
Maquinaria Agrícola
(CUMA)*

[Clic para más información](#)



Actividad

Compare los estudios de casos de CAPEL (CHILE) y de CUMA (FRANCIA)

¿Podrían ser consideradas experiencias complementarias, es decir, que permitan nutrirse tanto a la una, como a la otra?





COOPERATIVAS DE UN NIVEL Y DE MÚLTIPLES NIVELES

La creación de la escala es necesaria para obtener eficiencias operacionales y poder de negociación. La eficiencia operacional puede ser organizada en diferentes estructuras organizacionales. Primero, varias cooperativas pequeñas pueden fusionarse para formar una cooperativa grande. Segundo, las cooperativas pueden formar una estructura federativa, en la que el segundo nivel cooperativo (*o paraguas*) puede abordar todas las actividades comerciales en las que la escala es crucial. Usualmente, una cooperativa de segundo nivel cubre un área geográfica más grande que una cooperativa primaria. Así, las cooperativas primarias (*locales*) aplican el principio subsidiario, lo que significa que las actividades que mejor se hagan a gran escala son realizadas por la cooperativa federada. La última es una cooperativa de cooperativas y aplica los mismos principios cooperativos que las locales. Las cooperativas federadas tienen su propia dinámica específica, como explicará la siguiente sección.



6.2

COOPERATIVAS FEDERADAS

Como indica el sexto principio cooperativo, con frecuencia las cooperativas trabajan en conjunto. Las cooperativas locales, generalmente llamadas cooperativas de base, pueden establecer agrupaciones de segundo grado como las federaciones de cooperativas.

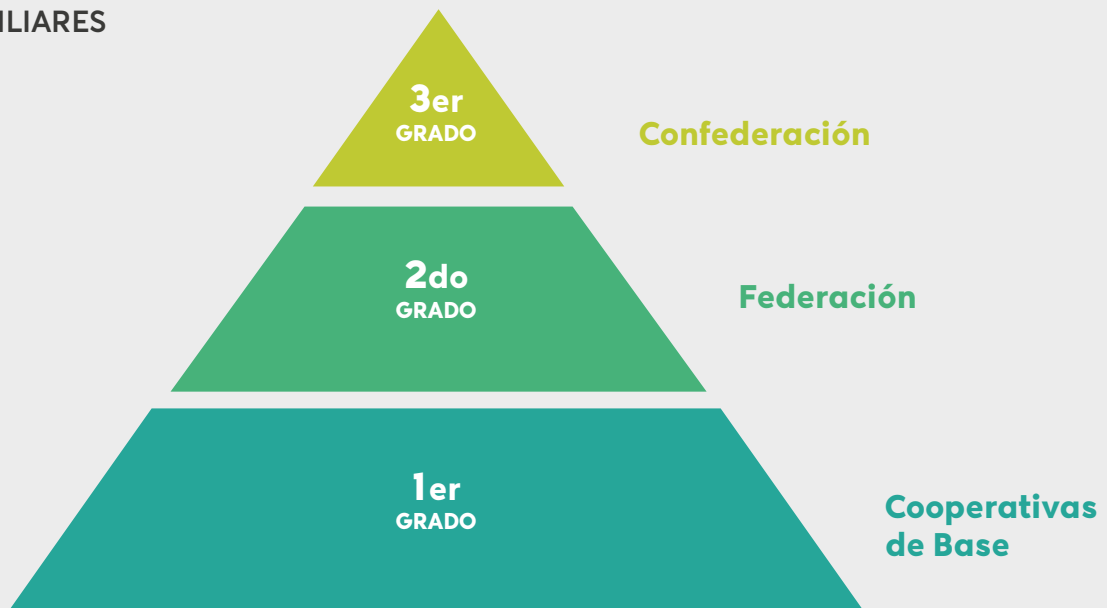
Por ejemplo, varias cooperativas de base provenientes de diversos pueblos reúnen los productos de sus socios, pero la venta de estos productos la realiza la Federación de Cooperativas.



MÓDULO 2: COOPERATIVAS EN UN SISTEMA ALIMENTARIO

Debido a que la federación puede vender productos en nombre de varias cooperativas primarias, se puede beneficiar de las economías de escala en el manejo de los productos, en temas como la clasificación, la tipificación, el almacenamiento y el empaquetado, mientras que también tiene una mejor posición de negociación que la cooperativa de base individual.

INSTITUTOS AUXILIARES



Según tipos de Agrupaciones que reconoce la Ley de Cooperativas de Chile.

Según la Ley General de Cooperativas en su art. 101, las federaciones estarán constituidas por 3 o más cooperativas, las confederaciones por 3 o más federaciones y los institutos auxiliares por 7 o más personas jurídicas de derecho público, cooperativas u otras personas jurídicas de derecho privado que no persigan fines de lucro.

Los Institutos de auxiliares son aquellos destinados a proporcionar servicios de asesoría, técnicos, educacionales, económico, operacionales, de auditoría y administrativos preferentemente a las cooperativas, federaciones, confederaciones, grupos precooperativos y otros institutos auxiliares, pudiendo asimismo participar en la organización de industrias y servicios de cualquiera naturaleza, en beneficio de las cooperativas y de los socios de éstas.



Ejemplo de Algunas Federaciones de Cooperativas en Chile:

Fenacopel Federación Nacional de Cooperativas Eléctricas.

Fesan Federación Nacional de Cooperativas de Servicios Sanitarios Ltda.

Fecrecoop Federación Chilena de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Campocoop Confederación de Nacional de Federaciones de Cooperativas Silvoagropecuarias.

Fenaleche Federación Nacional de Cooperativas Agrícolas Lecheras.

Si bien las cooperativas tienen un potencial económico al generar economías de escalas de sus productos, en Federaciones y mucho mayor en Confederaciones, las organizaciones de segundo o tercer grado, pueden jugar un rol importante en la representación social y políticas de las cooperativas y por ende pueden transformarse en actores relevantes del desarrollo nacional, regional o local incidiendo en políticas públicas a favor del sector cooperativo.

6.3

FACILITADORES DE SUSTENTABILIDAD EN LA AGRICULTURA

Un elemento innovador del sistema alimentario son los facilitadores de sustentabilidad. Mientras otras publicaciones sobre los sistemas alimentarios los han llamado los motores ambientales, nosotros preferimos llamarlos facilitadores. Estos factores, como la disponibilidad de minerales, agua, biodiversidad, no impulsan las actividades de negocios en la cadena de valor alimentaria, sino más bien facilitan y hacen que sean posibles estas actividades de negocios. Esta influencia facilitadora no es estática, sino determina fuertemente la disponibilidad de minerales, agua y otros recursos naturales. Un cambio en la abundancia de estos factores afectará las selecciones que hacen los empresarios de la cadena de valor alimentaria en la producción, transformación y distribución de productos agrícolas y alimentarios. Por ejemplo, los agricultores deciden sobre variedades específicas de cultivos a partir de la tolerancia a la sequía de ciertas variedades o rendimiento de la producción en suelos bien nutridos.

Facilitadores de sustentabilidad ligados a la agricultura que debemos tener en cuenta, para una producción sustentable en el tiempo.

- 1.- **Clima.**
- 2.- **Agua.**
- 3. **Biodiversidad (Plantas y Animales).**
- 4. **Tierra y suelo.**

La **sustentabilidad** también refiere a la necesidad de reducir la **huella de Carbono** de la producción y el procesamiento de alimentos, así como la transición de una economía lineal a una **economía circular**, que se haga cargo de los residuos que el mismo sistema alimentario genera.

La **huella de carbono** nace como una medida para cuantificar y generar un indicador del impacto que una actividad o proceso tiene sobre el cambio climático, más allá de los grandes emisores.

La huella de carbono se define como el conjunto de emisiones de gases de efecto invernadero producidas, directa o indirectamente, por personas, organizaciones, productos, eventos o regiones geográficas, en términos de CO2 equivalentes, y sirve como una útil herramienta de gestión para conocer las conductas o acciones que están contribuyendo a aumentar nuestras emisiones, cómo podemos mejorarlas y realizar un uso más eficiente de los recursos.



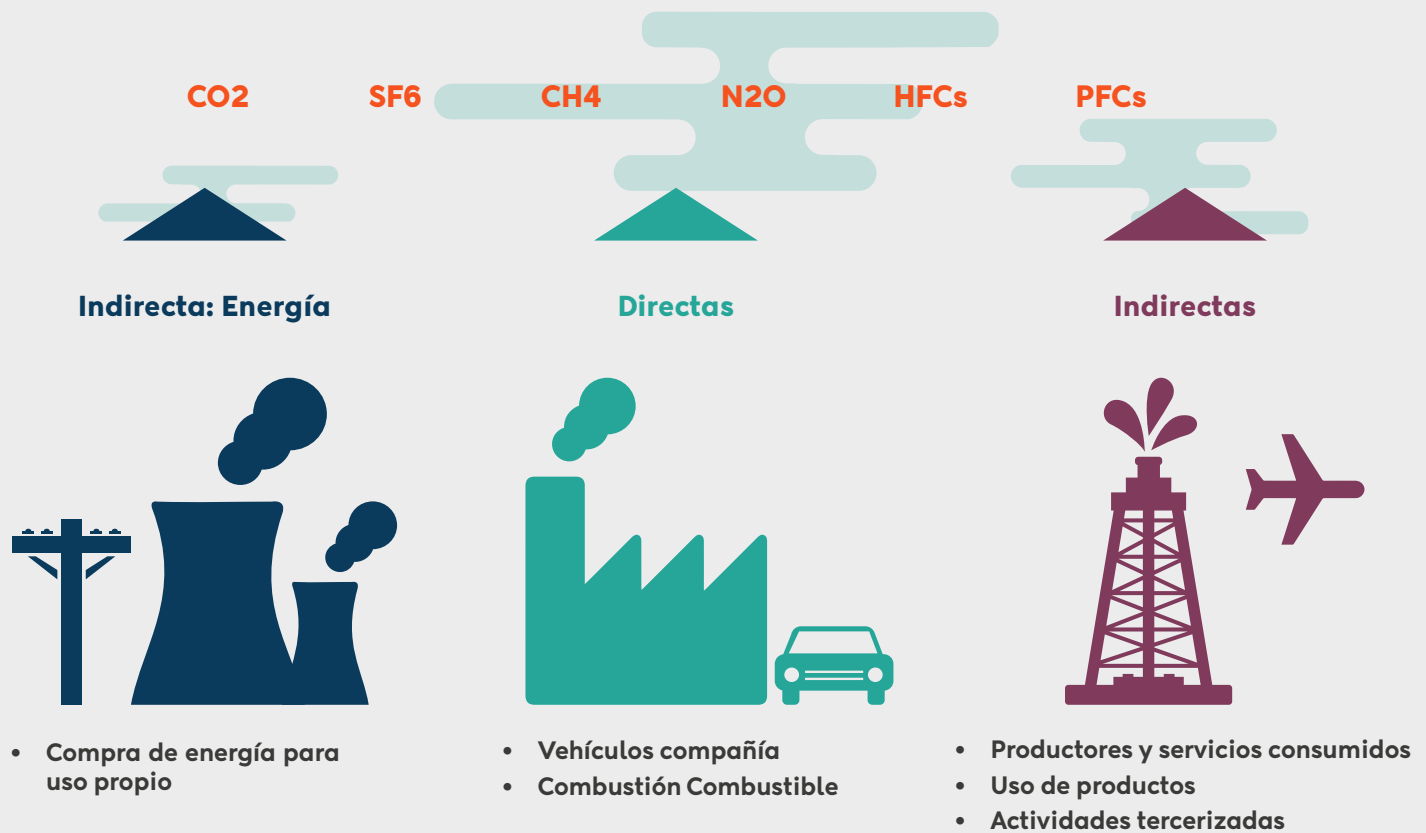
[Video](#) **¿Qué es la Huella de Carbono?**



DEBEMOS ACORTAR LA CADENA ALIMENTARIA



Para disminuir las emisiones por alcance de la actividades asociadas a la cadena alimentaria, se deben procurar en lo posible, relaciones próximas entre productores y consumidores, lo que dependerá en gran medida de los facilitadores de sustentabilidad de agricultura, anteriormente mencionados, que se encuentran disponible en un determinado territorio. Por otra parte, dependerá del nivel de desarrollo de mercados locales, ya que muchas veces los incentivos del ecosistema económico y financiero están orientados principalmente a mercados internacionales.



La **Economía circular** en los sistemas alimentarios, nos habla de reutilizar los residuos que genera la cadena, de manera que no se transformen en basura o desperdicios, sino que se transformen en materias primas de otros productos o sea como insumos para la producción de alimentos.

También reformular los sistemas alimentarios sobre la base de los principios de la economía circular puede ayudar a hacer frente al desafío del desperdicio mundial de alimentos al acortar las cadenas de valor de los alimentos y aumentar la eficiencia en el uso de los recursos. Actualmente, una tercera parte de todos los alimentos producidos se pierde o desperdicia, con lo que no se contribuye a la seguridad alimentaria y la nutrición y se agravan las presiones sobre los recursos naturales. La energía utilizada para producir alimentos que se pierden o desperdician representa aproximadamente el 10 por ciento del consumo energético mundial total y la huella del desperdicio de alimentos equivale a 3,5 Gt. CO_2 de emisiones de gases de efecto invernadero al año.

ECONOMÍA CIRCULAR

MODELO DE GESTIÓN REGENERATIVO

SISTEMA INDUSTRIAL RESTAURATIVO A TRAVÉS DEL DISEÑO | CERO RESIDUO



CICLOS BIOLÓGICOS

GESTIÓN DE FLUJOS DE RECURSOS RENOVABLES
REGENERAR

CICLOS TÉCNICOS

GESTIÓN DE EXISTENCIAS | STOCKS
RESTAURAR

DESMATERIALIZACIÓN | SERVICIOS
MATERIALES SUSTITUTOS
CERO RESIDUO | RESIDUO IGUAL A ALIMENTO



[Video](#) **Economía Circular**



Índice

6.4 FACILITADORES ECONÓMICOS

La legislación afecta las actividades y los resultados de los sistemas alimentarios al suministrar los marcos legales para las actividades comerciales en la cadena alimentaria, como por ejemplo la legislación cooperativa, normas de mercado y comercio, normas de seguridad alimentaria, y reglas para la competencia. La legislación puede facilitar, dirigir o limitar la producción de alimentos y actividades de procesamiento de alimentos, y también puede fomentar, a través de políticas de apoyo, los resultados deseados de los sistemas alimentarios, como los alimentos saludables y un bajo impacto ambiental.

El **ecosistema financiero** describe los actores y las acciones que facilitan a los actores de la cadena alimentaria de punto de vista financiero. Incluye la presencia de bancos y organizaciones crediticias, y los servicios que estos brindan. También incluye los pagos y sistemas de corretaje, además de las compañías de seguros y sus servicios. El principal objetivo de los ecosistemas financieros es facilitar las transacciones entre los actores de la cadena alimentaria además de sus actividades económicas.

6.5 FACILITADORES TERRITORIALES

Es importante, poder conocer las dinámicas económicas-productivas de nuestros territorios, de manera de saber cómo movernos y qué estrategia desplegar en el territorio al que pertenecen nuestras cooperativas. Para ello debemos realizar las siguientes acciones:

1.- Mapear del sector específico: Tendencias de Mercado, precios, demanda de productos, competencia, etc.

2.- Analizar la cadena alimentaria: Actores y condiciones hacia atrás y hacia adelante.

3.- Conocer la historia del sector en Chile: Pasado y presente, principales hitos, líderes del sector, etc.

4.- Conocer Cooperativas en el sistema alimentario: Otras cooperativas, potenciales aliadas.

5.- La dinámica regional: Funcionamiento en el territorio.

6.6

FACILITADORES DIGITALES – DIGITALIZACIÓN DE LA AGRICULTURA

La definición de **digitalización** es el uso de tecnologías digitales para cambiar un modelo de negocios y suministrar nuevas oportunidades de ingresos y generación de valor. Es el proceso de convertir información en un formato digital y usar esa información digital para mejorar los actuales procesos de negocios o establecer nuevos procesos de negocios. Los datos son características o información, usualmente numéricas, recolectadas mediante la observación. En un sentido más técnico, los datos son un conjunto de valores.

En el sistema alimentario, los procesos de negocio incluyen la producción, el transporte, el procesamiento y la distribución de productos alimentarios.

Los procesos de **digitalización** también pueden ser procesos que acercan a los productores y consumidores, desde una demanda directa y efectiva productos, por ejemplo, en el uso de páginas web, como lo serían catálogos web y/o compras por canastos web, que articulan las demandas de los consumidores con los stocks de productos disponibles de los productores, haciendo que el intercambio comercial sea más efectivo, cercano y con diferentes formas de entrega desde retiro en tiendas o delivery.



Análisis de caso: Tienda Virtual Manos de Vuelta

Es una comercializadora que trabaja de forma asociativa con productoras/es y consumidoras/es en un canal de comercialización sustentable, democrático y sin fines de lucro. La [Cooperativa Trabajo Vivo](#), se desempeña en economía solidaria y desarrollo local, generando fuentes autogestionadas para el trabajo.

Fuente:
[manosdevuelta](https://manosdevuelta.cl/)

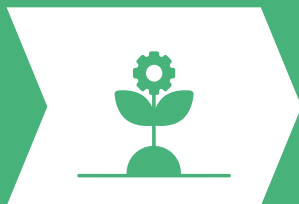
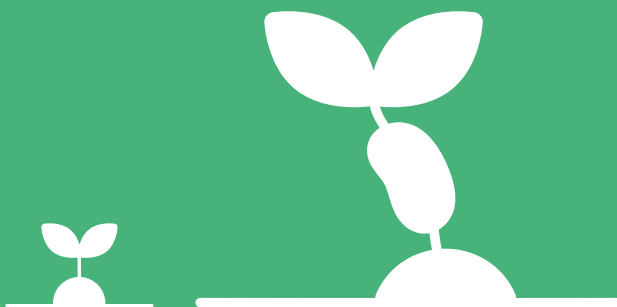


REFERENCIAS

- División de Asociatividad y Economía Social (2015). Panorama y Proyecciones de la Economía Social y Cooperativa en Chile. Ministerio de Economía. Chile.
- FIA (2015). Desarrollo de Modelos de Negocios de base asociativa para la Agricultura Familiar Campesina (AFC) Frutícola Chile. Serie Estudios para la Innovación. Santiago, Chile.
- INDAP (2015). Mercados públicos de alimentos en Chile y recomendaciones para la Inclusión de la Agricultura Familiar Campesina. Serie Estudios y Documentos de Trabajo. Chile.
- Intini, J., Jacq, E., Torres, D. (2019). Transformar los sistemas alimentarios para alcanzar los ODS. 2030 - Alimentación, agricultura y desarrollo rural en América Latina y el Caribe, No. 12. Santiago de Chile. FAO. 27 p. Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.
- OIT (2014). Matcom, My Coop Cómo Gestionar su Cooperativa Agrícola. (CC BY-NC-SA 3.0).
- Rabobank (2020). Más Unidos Plan Nacional de Asociatividad de Chile – La Evolución de las Cooperativas. Ministerio de Agricultura, Chile.
 - Capítulo 4, El Valor del Modelo Cooperativo de Negocios, páginas 14 a 15.
 - Capítulo 6, Cooperativas para el Desarrollo Rural, páginas 22 a 25.
- Rabobank (2020). Más Unidos Plan Nacional de Asociatividad de Chile – La Evolución de las Cooperativas. Ministerio de Agricultura, Chile.
- Traub, Alfonso José (2021), La agricultura sostenible y su contexto, Corporación Mundo Rural Pro Chile.
- Trabajo colaborativo de diversas organizaciones de integración del sector cooperativo chileno (2017). Propuestas Programáticas para el Desarrollo del Sector Cooperativo. Chile.

¡Felicidades!

Acabas de finalizar el módulo
las cooperativas en un sistema
alimentario.

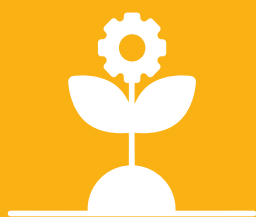


Siguiente módulo:
**3.- Constitución y
funcionamiento de las
cooperativas.**



Manual Diplomado

Formación de Formadores: El modelo cooperativo con orientación en agronegocios para docentes de educación superior



Módulo 3

Constitución y funcionamiento de las cooperativas.

CRÉDITOS

Manual elaborado por el Área de Docencia y Capacitación del Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa (CIESCOOP) de la Universidad de Santiago de Chile, en el marco del Diplomado Formación de Formadores: El modelo cooperativo con orientación en agronegocios para docentes de educación superior, financiado por la Fundación para la Innovación Agraria.

El contenido de este manual, así como la orientación metodológica que hay tras su elaboración se ajusta a lo propuesto por Rabo Partnerships en el marco de la consultoría “Cooperativas modernas de productores en Chile: Un programa a nivel nacional para desarrollar cooperativas modernas de productores en Chile” para la Fundación para la Innovación Agraria en el año 2020.

Contraparte Técnica FIA:
María José Alarcón V.

Desarrollo: Pablo Beltrán Romero, Edición: Patricio Inostroza Rebolledo.
Diseño: Günther Semler Rojas y Dafne Quijanes.

Marzo de 2022, Santiago de Chile.
Contacto: luís.hernandez.a@usach.cl

ICONOGRAFÍA



Actividades



Estudio de caso



Sabías que...



CONTENIDO DEL MÓDULO 3

OBJETIVOS DEL MÓDULO	2
ANTES DE COMENZAR, LEA LO SIGUIENTE	3
1.- EL CAMINO HACIA LA CONFORMACIÓN DE UNA COOPERATIVA	4
1.1 DEFINIENDO LA IDEA DE NEGOCIOS	8
1.2 VIABILIDAD DEL PROYECTO	16
2.- CONSTITUCIÓN DE LA COOPERATIVA	26
3.- ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS	33
3.1 JUNTA GENERAL DE SOCIOS	35
3.2 DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS SOCIOS Y SOCIAS DE UNA COOPERATIVA	37
3.3 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y/O GERENTE ADMINISTRADOR/A	39
3.4 JUNTA DE VIGILANCIA	42
3.5 GERENTE O GERENTE ADMINISTRADOR/A	43
4.- MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	45
5.- CAPITAL SOCIAL, CUOTAS DE PARTICIPACIÓN Y PATRIMONIO	55
5.1 CAPITAL SOCIAL	56
5.2 RELACIÓN CAPITAL Y PATRIMONIO	57
5.3 CUOTA DE PARTICIPACIÓN	58
5.4 CUOTA SOCIAL Y CUOTAS DE INCORPORACIÓN	61
5.5 REMANENTE Y EXCEDENTES	62
6. RÉGIMEN FISCAL Y TRIBUTARIO EN LAS COOPERATIVAS	65
6.1 EXENCIONES TRIBUTARIAS EN LAS COOPERATIVAS	66
6.2 TRIBUTACIÓN DEL COOPERADO/A	72
REFERENCIAS	76

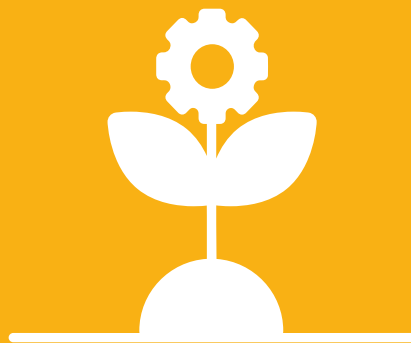
Manual Diplomado

*Formación de Formadores:
El modelo cooperativo con orientación en
agronegocios para docentes de educación superior*



MÓDULO 3:

CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS



OBJETIVOS DEL MÓDULO:

- Abordar la cooperativa desde su constitución, los derechos y obligaciones de los socios, la estructura básica de la organización y los registros sociales.
- Conocer la estructura orgánica de una cooperativa, cuotas de participación y tributación de una cooperativa.
- Identificar la idea de negocios.
- Conocer el régimen tributario de la cooperativa.
- Profundizar en la conformación legal de la cooperativa, los requisitos para la formalización ante la Ley General de Cooperativas e instituciones competentes.



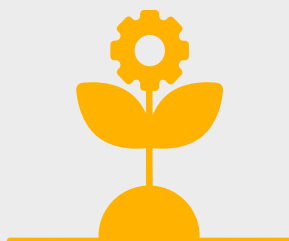
ANTES DE COMENZAR, LEA LO SIGUIENTE:

Una cooperativa es una forma de organización empresarial, que se define y estructura a través de la Ley General de Cooperativas, la cual señala en su artículo N°1 que: "son cooperativas las asociaciones que de conformidad con el principio de la ayuda mutua tienen por objeto mejorar las condiciones de vida de sus socios y presentan las siguientes características fundamentales:

- Los socios tienen iguales derechos y obligaciones, un solo voto por persona y su ingreso y retiro es voluntario.
- Deben distribuir el excedente correspondiente a operaciones con sus socios y socias, a prorrata de aquellas.
- Deben observar neutralidad política y religiosa, desarrollar actividades de educación cooperativa y procurar establecer entre ellas relaciones federativas e intercooperativas.

1

EL CAMINO HACIA LA CONFORMACIÓN DE UNA COOPERATIVA



1 EL CAMINO HACIA LA CONFORMACIÓN DE UNA COOPERATIVA

Para constituirse como una cooperativa se debe reflexionar sobre los motivos por los cuales queremos asociarnos, además de analizar las capacidades y oportunidades que tendremos como grupo para empezar una personalidad jurídica que demandará derechos y obligaciones a sus cooperados y cooperadas.

Si bien hemos explorado los beneficios e impactos de la asociatividad cooperativa sobre todo en el sector silvoagropecuario, hasta el momento no hemos detallado los pasos para conformarse en una cooperativa.

Los temas que abordaremos en este módulo profundizarán en los pasos previos a la conformación legal, los requisitos para la formalización ante la Ley General de Cooperativas e instituciones competentes, para después adentrarnos al funcionamiento, estructuras y gestión de la organización, así como el régimen tributario que las rige.



LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA ¿CÓMO CONVOCAR A LAS PERSONAS CON UN PERFIL SIMILAR?

La primera gran tarea al establecer una cooperativa es formar un grupo base de potenciales miembros-propietarios, conformado por personas con similares ideas e intereses y similares necesidades o problemas que enfrentar. La conformación exitosa de una cooperativa depende en gran medida de las personas que constituyen el grupo base. Su compromiso y habilidades, así como cuán bien trabajen juntos, son tan importantes como la idea de negocio del proyecto. Tan pronto como la cooperativa haya sido establecida, las personas que conforman el grupo base suelen convertirse en los **"miembros fundadores"**.



MÓDULO 3: CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS

Antes de decidirse a trabajar juntos, es importante que las personas aprendan unas de otras y se comprendan. La identificación de sinergias entre potenciales miembros-propietarios es crucial para la conformación exitosa y, en última instancia, las operaciones de la cooperativa. Las relaciones entre los miembros-propietarios de la cooperativa son básicas para el éxito de ésta. Generalmente, los miembros con antecedentes similares tienden más a confiar entre sí, a trabajar juntos, y a asumir responsabilidades conjuntas para sus actividades. Sin embargo, a veces las personas con diferentes antecedentes pueden aportar al grupo conocimientos o contactos importantes. Estas pueden ser miembros de la cooperativa en tanto deseen participar en igualdad de condiciones, independientemente de su género, edad u otra característica. También, es importante que los miembros trabajen o vivan en lugares relativamente cercanos, puesto que necesitan reunirse con regularidad para las actividades del grupo.



Es importante generar actividades de encuentros para poder ir conociéndose lo más posible. Por ejemplo, en una primera reunión se puede conocer el nombre de los interesados en participar, su medio de sustento o trabajo, el motivo y expectativa por el cual quiere formar una cooperativa y los aportes u ofrecimientos que puede poner a disposición de la cooperativa, ya sea en dinero, en horas de trabajo y/o herramientas.

Es importante acompañar estas primeras sesiones con actividades creativas y participativas de manera que se pueda asegurar la participación de todos y todas.

MÓDULO 3: CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS

Una vez presentados y conocidas las diferentes historias de vida, es importante valorar las similitudes de las trayectorias de vida y laborales para desde ahí poder generar un trabajo asociativo, que haga sentido sobre la base de cada experiencia, conocimiento y limitaciones.

- ¿Cómo pueden sus similitudes unirlos para crear la cooperativa?
- ¿Cómo pueden sus diferencias obstaculizar y/o facilitar que ustedes se unan para crear la cooperativa?

Es importante señalar previamente que, para formar una cooperativa, se espera que las personas interesadas, al menos tengan las nociones de lo que significará el trabajo asociativo cooperativo, ya que si bien el objetivo es generar una cooperativa, primero debemos crear/reeducar a los futuros miembros (así como a nosotros mismos) para que se transformen en "cooperativistas". Para ello el grupo base debe:

- a) Asegurar que el proceso de conformación de la cooperativa se adhiera a los valores cooperativos de equidad, ayuda mutua, responsabilidad, solidaridad, igualdad y democracia.
- b) Contribuir financieramente a la cooperativa mediante la compra de acciones y/o aportes en especie (a los que se les debe dar un valor justo y que deben formar parte de las acciones del miembro).
- c) Dedicar tiempo al trabajo y a las actividades de la cooperativa.
- d) Participar la definición de la idea de negocio, el organigrama y otros requisitos relacionados con la documentación.

Es importante que los miembros del grupo base sean realistas sobre sus capacidades y competencias para cumplir con las responsabilidades arriba mencionadas, de manera que, en una fase temprana, puedan buscar apoyo externo o reclutar a miembros que les brinden los recursos y las competencias que les hagan falta.



1.1

DEFINIENDO LA IDEA DE NEGOCIO

Para iniciar la formación de una cooperativa es necesario que estén presentes dos elementos ligados entre sí.



Uno, que los potenciales miembros-propietarios sientan una fuerte necesidad de resolver un problema común o sacar ventaja de una oportunidad de negocio común.



Dos, que el problema que encaran los potenciales miembros-propietarios no sea fácil de solucionar individualmente, por lo que deban necesitar una solución conjunta.

A Identificando necesidades en común

Para encontrar la idea de negocio que tendremos en común primero hay que identificar las necesidades que tienen en común, las que, si bien pueden ser de distintos ámbitos de la vida, en este caso se centrarán en las necesidades que deben enfrentar los agricultores, campesinos y trabajadores ligados a la cadena agroalimentaria. Muchas veces la forma de manifestar necesidades es relevando un problema que, individualmente, no han podido resolver.

MÓDULO 3: CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS

Algunos ejemplos de problemas ligados al mundo Campesino:



Perdí el 50% de mi cosecha a causa del moho, pues no pude secarla adecuadamente antes de almacenarla.



Perros y gatos, por favor regresen a jugar otro día. Necesito secar mis hojuelas mientras haya sol, y mi comprador es muy estricto con la calidad de los alimentos.



Hubiera podido ganar más si hubiera logrado obtener el 12% de humedad que mi comprador exige.



Hoy no pude ganar lo suficiente para pagar la matrícula de mi hijo mañana. Espero que haya una organización que ayude a jornaleros como nosotros en momentos de necesidad.



Actividad

Identificación y priorización de un problema en común.

Contemplar un tiempo de 30 minutos para realizar la actividad

Paso 1: En una hoja escriba como título "Mis preocupaciones clave", escriba los dos problemas principales relacionados con su trabajo o su medio de sustento. (10 minutos).

Paso 2: Cada miembro del grupo se turna para leer sus problemas. Mientras cada miembro habla, tomen nota de sus principales preocupaciones en los cuadrados.

Paso 3: A continuación, anotan los problemas más sentidos entre 5 a 6 problemas.

Paso 4: Enumeren los problemas según su importancia. En la columna titulada "Mi clasificación", enumérenlos de acuerdo a la importancia que tengan para usted. Ponga 1 al más importante, 2 al segundo más importante, y así sucesivamente hasta 5 (menos importante).

Tabla clasificación por orden de prioridad

Problema	Clasificación									Suma	Promedio
	Mi clasificación	Miembro N° 2	Miembro N° 3	Miembro N° 4	Miembro N° 5	Miembro N° 6	Miembro N° 7	Miembro N° 8	Miembro N° 9		

Paso 5: El problema en común más sentido y prioritario, será aquel que tenga menor puntuación de la priorización realizadas por todos y dividido por el total de Socios y socias.



MÓDULO 3: CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS

Ejemplo:

MIS PRINCIPALES PREOCUPACIONES

- Alta incidencia de plagas y enfermedades
- Deterioro de la calidad de los productos

AGRICULTOR 2

- Alto costo de transporte desde la granja hasta el mercado
- Alta incidencia de plagas y enfermedades

AGRICULTOR 3

- Falta de capital para expandir la granja
- Deterioro de la calidad de la yuca

AGRICULTOR 4

- Alto costo de los insumos
- Alta incidencia de plagas y enfermedades

AGRICULTOR 5

- Falta de capital para expandir la granja
- Alto costo de transporte desde la granja hasta el mercado

$$1 + 3 + 1 + 5 + 3 = 12$$

$$12 / 5 = 2.40$$

Problema	Clasificación					Suma	Promedio
	Yo	Agricultor N° 2	Agricultor N° 3	Agricultor N° 4	Agricultor N° 5		
Alta incidencia de plagas y enfermedades	2	1	5	1	5	14	2.8
Deterioro de la calidad de la yuca	1	3	1	4	3	12	2.4
Alto costo de transporte desde la granja hasta el mercado	3	2	4	3	1	13	2.6
Falta de capital para expandir la granja	4	4	2	5	2	17	3.4
Alto costo de los insumos	5	5	3	2	4	19	3.8

Problema prioritario: baja calidad de la yuca





Actividad

Identificando la raíz del problema: Deterioro de la calidad de la yuca.

En el siguiente cuadro podemos ver un ejemplo de análisis sobre las causas y los efectos de la yuca de baja calidad.



Sabías qué...

La yuca: es un tubérculo parecido a la papa, que se produce en países tropicales de América Latina y Asia.

EFFECTOS INMEDIATOS

Bajo ingreso

Precio bajo; deducción en el precio recibido

No se puede vender a procesadores

PROBLEMA PRIORITARIO

Baja calidad / rápido deterioro de la calidad de la yuca

CAUSAS INMEDIATAS

Poco conocimiento sobre el manejo adecuado

Cosecha de yuca expuesta a la lluvia y a insectos dañinos

La yuca no es lavada ni limpiada adecuadamente

CAUSAS SECUNDARIAS

En casa formación

Falta de depósitos

Falta de equipos y de un área de trabajo limpia

La fuente de agua queda lejos

LA RAÍZ DEL PROBLEMA

Escaso personal público para extensión; presupuesto gubernamental limitado

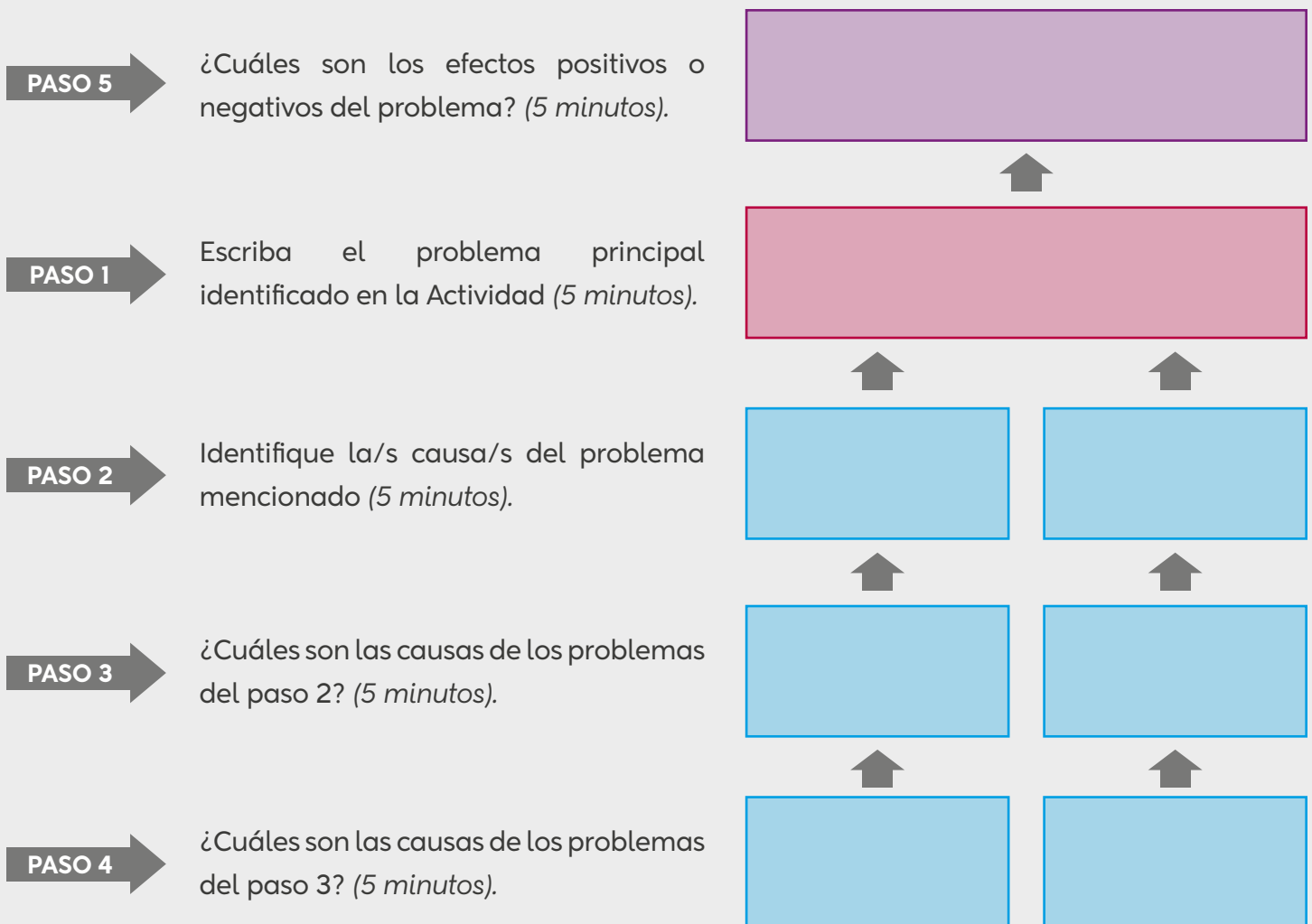
No se puede asumir la inversión individualmente; no es práctico intervenir porque la producción individual es poca



MÓDULO 3: CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS

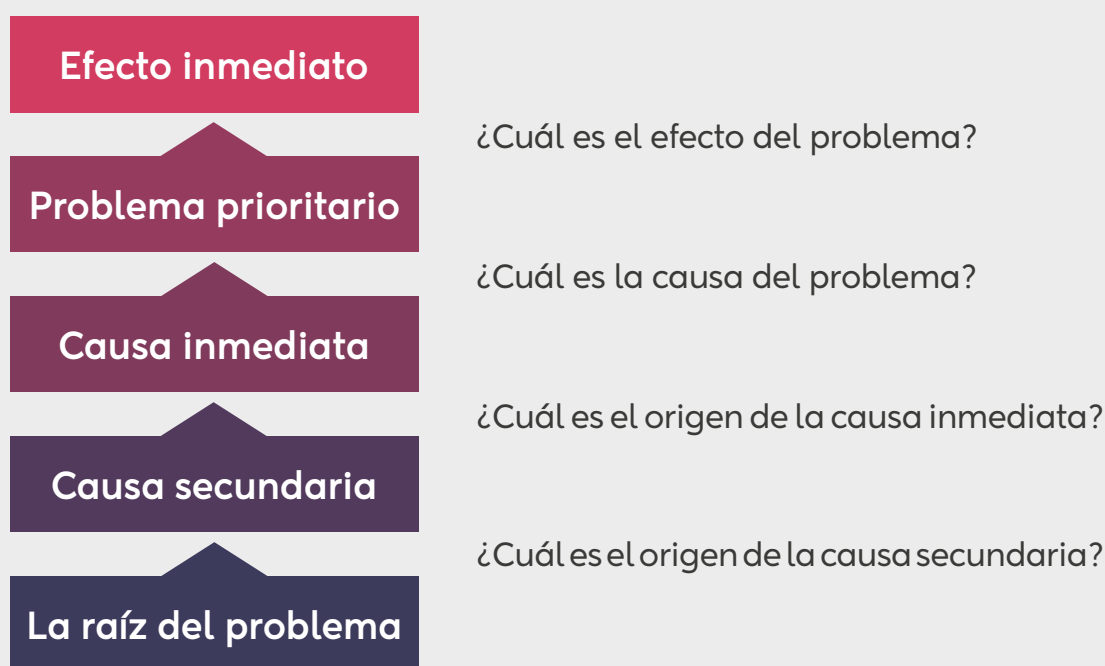
Ahora, sobre la base del ejemplo anterior analicen las raíces del problema y sus efectos con relación al problema principal que identificaron en la Actividad 1. En grupo, llevarán adelante cada uno de los pasos indicados abajo.

Es importante que cada miembro participe activamente contestando las preguntas, y que se llegue a un acuerdo en cada una de las causas y efectos.



Es importante, que los asociados puedan recoger las diferentes preocupaciones ligadas a la actividad agraria, de manera que, posteriormente, establezcan preocupaciones en común para finalmente priorizarlas según las problemáticas más sentida por todos. A partir de lo anterior, se pueden generar estrategias para forjar ideas de negocios creativas y a la medida de las soluciones que deben buscar los agricultores y campesinos de manera asociativa.

Ahora bien, una vez definido el problema principal a resolver de manera colectiva es importante poder identificar la raíz del o de los problemas a solucionar.



B Identificando la Idea de Negocio

La idea de negocio se deriva de, o es una respuesta a, los problemas o a la oportunidades compartidas. Mejorar la situación del grupo les da el contexto para el proyecto de negocio cooperativo. **EN LA MEDIDA DE LO POSIBLE, LA IDEA DE NEGOCIO DEBE RELACIONARSE CON LA RAÍZ DEL PROBLEMA** y no solamente con la/s causa/s inmediata/s.

Para definir las ideas de negocio que tienen, pueden realizar los siguientes 4 pasos:



Escriban hasta tres causas subyacentes del problema.



Discutan ideas para superar las causas subyacentes del problema mencionadas arriba, con un negocio grupal. Escriban en el recuadro la/s idea/s con las cuales estén de acuerdo todos los miembros.



¿Cuáles serán los servicios y/o productos clave de la cooperativa propuesta?
Por favor, asegúrense de que el o los servicio/s y/o producto/s resuelvan la/s causas subyacentes del problema.



¿Cuáles son los resultados y beneficios esperados para sus miembros?
Analicen los efectos de su problema y observen si los resultados y beneficios esperados ofrecen una mejor situación para todos los miembros.

1.2 VIABILIDAD DEL PROYECTO

Un vez definidas las necesidades del grupo y la o las soluciones mediante una idea de negocio que gestionarán y desarrollarán de manera asociativa, resulta conveniente que el grupo gestor o comité organizador realicen junto a personas o profesionales que conozcan del tema un estudio de factibilidad o viabilidad del proyecto pre-cooperativo, un análisis al proyecto que se desea emprender, antes gestionar el paso de formalización de una cooperativa, lo que permitirá tener una proyección acerca de las tareas e inversiones que se deberán considerar para la puesta en marcha del o los negocios presupuestados.



Se recomienda para una buena administración y basados en las experiencias exitosas en el sector: la realización de un estudio de factibilidad o viabilidad que, si bien no constituye un requisito legal para proceder a la constitución de una empresa cooperativa, nos resguarda.

Existen diferentes estudios a los cuales podemos someter a nuestro proyecto cooperativo:



Viabilidad Legal

Informa sobre la legalidad vigente, permite o más bien no impide la realización del proyecto empresarial.



Viabilidad Técnica

Estudio de vital importancia, en él se determina si la tecnología (dura y blanda) disponible, permite hacer realidad el proyecto y también si es conveniente hacerlo. Un estudio de viabilidad técnica debe proveer información sobre las diversas formas de materializar el proyecto o los diferentes procesos que pueden utilizarse para producir un bien o servicio. El estudio deberá contener una estimación de los requerimientos de capital, mano de obra y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha, como para el estado de operación del proyecto.



Viabilidad Financiera

No es otra cosa que ver si existe suficiente dinero para financiar los gastos e inversiones que implica la puesta en marcha y operación del proyecto.



Viabilidad de Gestión

Referido a la gestión operacional, que se debe tener clara antes de empezar a operar, como la estructura organizacional, recursos humanos necesarios, sistemas contables y soporte de información, habilitación de infraestructura, etc.



Viabilidad Medioambiental

Evaluar si el proyecto en su proceso productivo es contaminante (ruidos molestos, emanaciones tóxicas, mal tratamiento de desechos, malos olores, etc.), puede ser inviable y tener impedimentos legales para operar.

En este caso, nos centraremos en Viabilidad Técnica y Financiera, para ver si nuestra idea de negocios, que se desprende de nuestras necesidades, es factible de desarrollar.



Viabilidad Técnica

Lo primero que se debe pensar es cómo se producirán los productos o cómo se entregarán los servicios. Se precisa identificar los recursos humanos, el tiempo, los equipos, así como las materias primas y las herramientas necesarios. También se debe pensar en las fortalezas y debilidades en relación con éstos. Para orientarnos podemos responder la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las habilidades y los recursos que la cooperativa necesitaría para fabricar el producto o prestar el servicio?

Por ejemplo: Cooperativas de Papas fritas.



En este ejemplo podemos ver algunas de las actividades que pueden ser detalladas más minuciosamente, incorporando factores de producción, pero también de higiene, seguridad y comodidad para mejorar la calidad del trabajo y bienestar de los socios y trabajadores. El desglose puede hacerse por procesos y subprocesos de manera de poder planificar qué se usará técnicamente.

En el ejemplo anterior, se puede complementar, incluyendo el personal necesario para cada proceso y/ o actividad, detallando los conocimientos o habilidades necesarias para realizar bien la tarea, con eficiencia y resultados esperados.

Para concluir la actividad el grupo se debe preguntar si las habilidades o requerimientos para cada actividad a realizar por los recursos humanos se encuentran disponibles en el grupo o asociados, ya que, de no poseerlos previamente, deben generar planes de capacitación y formación de manera de adquirir conocimientos acorde a las responsabilidades y tareas del cargo. En esta tarea los organismos públicos pueden apoyar a gestionar el conocimiento técnico en el grupo, organismos como [Sence](#), Centros de Desarrollo de Negocios ([CDN](#)), Oficinas de Fomentos Productivos Municipales o Procesales Municipales pueden orientar a la organización.



Viabilidad Financiera

En este caso se refiere a que una cooperativa debe producir ingresos para ser sustentable. Un estudio de viabilidad financiera analiza cuánto dinero se necesita para comenzar y manejar el negocio antes de que la cooperativa comience a generar ingresos, de dónde vendrá el dinero y el costo de producción y los excedentes proyectados.



Costo de Equipo e Infraestructura

La siguiente pregunta ayuda orientar el inicio de una organización económica asociativa. **¿Cuánto costaría al negocio cooperativo propuesto adquirir el equipo básico y las instalaciones necesarias para fabricar el producto o prestar el servicio?**

Para empezar nuestro negocio, vamos a necesitar...



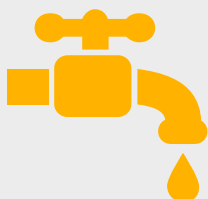
Rafael tiene un terreno baldío. Podemos preguntarle si podemos usarlo.



Podemos alquilar un camión durante el primer año.



Vamos a necesitar construir una pequeña edificación y comprar equipo básico.



Para el sistema de agua el programa ABC puede ayudarnos.



No olviden que necesitamos equipo de protección personal para organizar nuestra seguridad.





Sabías qué...

en muchos contextos, como en Chile, el acceso, control y propiedad de las mujeres sobre la tierra y/o los recursos financieros son limitados debido a las normas sociales o, incluso, a la legislación. Estas situaciones no deberían impedir que las mujeres se unan o formen una cooperativa. Las contribuciones de las mujeres deben tener el mismo valor que la contribución de los hombres y así vamos estableciendo relaciones equitativas de género.

1.-Identificar el equipo y las instalaciones que se necesitan.

2.-Formas para conseguir dichas instalaciones y equipos. Es posible que existan programas de apoyo financiero o programas de desarrollo en su área que puedan ayudarlos con algunas de las inversiones necesarias. Del mismo modo, uno de sus miembros potenciales puede tener una propiedad o terreno vacío que lo arriende para instalar su área de trabajo.

Se recomienda que investiguen todos los medios posibles para reducir sus costos de inversión. Para obtener algunas ideas lea el siguiente ejemplo:



MÓDULO 3: CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS

Ejemplo de proyección de Costos de equipos e infraestructura

Equipo/ Instalación	Unidad	Cantidad de unidades	¿Cómo lo va adquirir?	¿Cuánto costará?
Terreno	Metro cuadrado	250	Un miembro permitirá que la cooperativa use su terreno	2.000
Edificación	Metro cuadrado	159	Recaudación de fondos	4.000
Rebanadora	Unidad	2	Enviar el proyecto a un programa de desarrollo	3.000
Sillas	Unidad	10	Compra	100
Báscula	Unidad	2	Compra	400
Mesa de acero inoxidable	Unidad	3	Compra	600
Sistema de agua	Unidad	1	Solicitar al gobierno local que mejore el sistema de agua actual	10.000
Recipientes de cocina y otros utensilios	Juegos	2	Compra	2.000
Equipo de protección del personal	Juegos	10	Compra	500
Costo total				22.600
Menos: Dinero proveniente de actividades de recaudación de fondos / contribución no reembolsable de terceros.				19.000
El dinero total que la cooperativa debe recaudar				3.600

> Costos de Producción

Toda empresa incurre en gastos antes de generar un beneficio. El dinero requerido para cubrir los gastos de operación iniciales se denomina capital de trabajo. Este es el capital necesario para comenzar y mantener el negocio en funcionamiento hasta que genere ingresos suficientes para cubrir todos los costos. Antes de que la cooperativa comience a generar ingresos, es necesario calcular su costo de producción u operativo y luego determinar el período o la cantidad de ciclos.



MÓDULO 3: CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS



Costos que varían según el volumen de producción. Los costos de agua y electricidad pueden clasificarse como costos variables, estos cambian significativamente según el volumen de producción.

Costos fijos, que permanecen relativamente iguales sin importar el nivel de producción.

Artículo	Unidad	Cantidad de unidades	Costo por unidad /en \$US)	Cantidad Costo unitario por cantidad de unidades (en \$US)
Materiales				18.660
Banana	Kilo	60.000	0,16	9.600
Aceite para cocinar	Kilo	6.000	0,90	5.400
Azúcar	Kilo	2.700	0,80	2.160
Caja principal	Piezas	3.000	0,40	1.200
Revestimientos	Piezas	3.000	0,06	180
Cinta de embalaje	Rollos	150	0,80	120
Mano de obra directa				3.020
Pelador	Kilo	60.000	0,03	1.800
Operador de máquina rebanadora	Persona/día	40	8,00	320
Freidor	Persona/día	60	8,00	480
Clasificador / empacador	Persona/día	60	7,00	420
Transporte				150
Alquiler de camiones de reparto + transportistas	Viaje	1	150,00	150
Costos fijos				900
Gerente	Mes	1	300,00	300
Contador	Mes	1	200,00	200
Personal administrativo	Mes	1	150,00	150
Portero	Mes	1	100,00	100
Electricidad	Mes	1	20,000	20
Agua	Mes	1	30,00	30
Otros gastos	Mes	1	100,00	100
Total de gastos estimados				22.730



¿Cómo calcular los costos de producción?

Para calcular los costos de producción se debe tener en cuenta el volumen de producción objetivo.

Esto se calcula entre la relación del volumen requerido por los compradores/clientes y el suministro de materias prima, además de considerar el periodo en que la cooperativa espera recibir su primer ingreso. Si la cooperativa estima que será después de un mes, necesitaría capital de trabajo para un mes de operaciones.

Siguiendo el ejemplo anterior, se propone producir 15 toneladas de cierto producto, para los cuales los gastos se calculan para un mes.



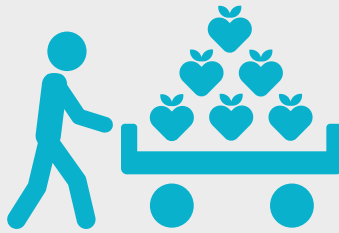
> Costos totales de arranque

Para determinar la cantidad total de dinero que se necesita para establecer la cooperativa y comenzar sus operaciones, se deben sumar los costos de los equipos e instalaciones, los gastos de producción y operación, además de otros gastos que no se incluyeron, anteriormente, como los gastos de constitución, estudios de mercados, certificaciones, notario, etc.

MÓDULO 3: CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS



Costos de equipos e instalaciones



Gastos de producción / operación (mientras que las cooperativas no tienen ingresos o aún no son suficientes)



Otros gastos: Licencias, registros, campaña de mercadeo, estudio de mercado, etc.

Dicho costo total de arranque, equivaldrá a lo que en la Ley de Cooperativas y Estatutos, se conoce como **Capital Inicial**, el cual es principalmente aportado por los socios y socias, pero que, dependiendo del plan de financiamiento, puede venir de un proyecto de financiamiento del Estado o de una planificación y acuerdo con clientes, quienes podrían, si existe confianza y compromiso, pagar por adelantado los productos, de manera de contar con capital de trabajo para producir.

Todo lo que hemos visto hasta aquí, constituye los antecedentes previos que los socios y socias de las cooperativas silvoagropecuarias, y cualquier otro tipo de cooperativa debe tener en cuenta antes de comenzar, los que deben ser trabajados previamente, ya que pueden ahorrarse muchos pasos en falsos, tiempo y dinero, si no se toman en cuenta los factores humanos de confianza y compromiso y de factibilidades de la idea de negocio a trabajar colaborativamente.



MÓDULO 3: CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS

El esquema que se presenta a continuación resume las etapas previas a la formalización de una cooperativa:



2

CONSTITUCIÓN DE LA COOPERATIVA



2 CONSTITUCIÓN DE LA COOPERATIVA

Etapas 1: Constitución del Comité Organizador

Las cooperativas se constituyen de forma similar a las sociedades comerciales. En primer lugar, los interesados deberán crear un comité organizador encargado de llevar adelante el proyecto para formar una cooperativa. Dicho comité puede ser designado por una asociación interesada en la constitución de la cooperativa, y puede estar constituido por futuros socios y/o asesores contratados para tal efecto. Entre otras funciones, dicho comité organizador deberá encargarse de las siguientes tareas:

- Encuesta y registro de futuros asociados.
- Recolección de aportes iniciales de futuros socios para gastos de constitución.

Etapas 2: Elaboración del Estatuto Social

Para la elaboración del estatuto social, el Comité Organizador deberá estudiar la [Ley General de Cooperativas](#) y su [Reglamento](#), de manera de clarificar el objeto que perseguirá la institución.





El ART. N° 6 de la Ley General de Cooperativas, contiene las menciones mínimas que deberán contener los estatutos:

- a)** Razón social, domicilio y duración de la cooperativa.
- b)** El o los objetos específicos que perseguirá;
- c)** Capital inicial suscrito y pagado; forma y plazo en que será enterado, en su caso; número inicial de cuotas que deberán ser múltiplos de cien, en que se divide el capital y la indicación y valoración de todo aporte que no consista en dinero;
- d)** La forma en que la cooperativa financiará sus gastos de administración; el organismo interno que fijará los aportes; la constitución de reservas y la política de distribución de remanentes y excedentes; la información mínima obligatoria que se entregará periódicamente y al momento del ingreso de los socios a la cooperativa; las limitaciones al derecho de renuncia a la cooperativa y las modalidades relativas a la devolución de los aportes de capital efectuados por los socios;
- e)** Requisitos para poder ser admitido como socio; derechos y obligaciones, y causales de exclusión de los mismos;
- f)** Periodicidad y fecha de celebración y formalidades de convocatoria de las Juntas Generales de Socios, las que, en todo caso, deberán celebrarse a lo menos una vez al año dentro del primer semestre;
- g)** Materias que serán objeto de Juntas Generales de Socios; determinación de los quórums mínimos para sesionar y del número de votos necesarios para adoptar acuerdos, tanto de carácter general como los que requieran por su importancia de normas especiales, como aquellos a que se refiere el artículo 41 de esta ley;

h) Número de miembros del Consejo de Administración, plazo de duración de los consejeros en sus cargos, y si podrán o no ser reelegidos, si la renovación de los consejeros se hará por parcialidades o en su totalidad; periodicidad de celebración y formalidades de convocatoria de las sesiones del Consejo; materias que serán objeto de sesiones ordinarias y extraordinarias; quórumos mínimos para sesionar y adoptar acuerdos de carácter general o sobre materias que por su importancia requieran de normas especiales;

i) Las demás que establezca el Reglamento.

Etapas 3: Constitución legal de la Cooperativa

A. Acta de la Junta General Constitutiva.

Una vez, redactados los estatutos, se deberá convocar a una reunión formal, para aprobar los estatutos de manera íntegra y unánime, se entiende que a la junta general constitutiva van todas las personas que comprendieron lo que significa la gestión de una cooperativa y el compromiso de participación que conlleva. Dicha Acta deberá ser reducida a escritura pública ante notario de la ciudad en la cual se constituye. Además, deberá ser reducida la nómina de personas que concurren al acto, detallando: Nombre, profesión o actividad, domicilio y cédula nacional de identidad de los socios.



B. Confección del extracto de la escritura pública.

Lo contenidos mínimos del extracto, puedes encontrarlos en el siguiente modelo de extracto:

_____, Abogado, Notario Público Titular ciudad Quintero _____ (domicilio notaría), certifica que fue reducida a escritura pública hoy, ante mí, el acta de la Junta Constitutiva * (Fecha Junta), mediante la cual les constituyó la "COOPERATIVA DE AGUA POTABLE DE LA LOCALIDAD DE QUINTERO", cuya sigla será "COOPESQUIN" (o de nombre de fantasía "AGUAS QUINTERO"), con la que podrá actuar en todas sus operaciones sociales. Domicilio: Quintero, sucursales en cualquiera región del país. Duración: Indefinida. Objeto: abastecimiento y distribución de agua potable, y de servicio de recolección, tratamiento y disposición de aguas servidas. Capital suscrito y pagado \$5.000.000.-, dividido en 5.000 mil cuotas de participación. Concurrieron ____ socios a Junta Constitutiva.- Santiago, ____ de Noviembre de 2007.

Ilustración 6: Guía para la puesta en marcha de emprendimientos asociativos, DAES.

C. Inscripción en el Registro de Comercio.

Se debe proceder a inscribir el extracto de la escritura social, autorizada por el Notario respectivo en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces correspondiente al domicilio de la Cooperativa. La inscripción y publicación, deberá efectuarse dentro de los 60 días corridos siguientes a la fecha de la reducción a escritura pública del Acta de la Junta General Constitutiva.

D. Publicación del extracto en el Diario Oficial.

El extracto de la escritura pública debe ser publicado en el Diario Oficial una sola vez, dentro de los 60 días siguientes a la fecha de reducción a escritura pública del Acta de la Junta General Constitutiva.

MÓDULO 3: CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS

A continuación, un ejemplo de extracto de escritura pública:



Fuente: [Diario Oficial](#), edición electrónica.

E. Remisión de antecedentes al Departamento de Cooperativas

Dentro de los 20 días siguientes de la realización del último trámite, ya sea, la publicación del extracto de la escritura social en el Diario Oficial o su inscripción en el Registro de Comercio, en virtud de lo señalado en el artículo 10 del Reglamento de la Ley General de Cooperativas, debiendo remitir los siguientes documentos:

1. Copia del Acta Reducida a escritura pública con los estatutos.
2. Copia autorizada del Extracto de la Escritura.
3. Copia del Diario Oficial en el que se publicó el Extracto referido precedentemente.
4. Copia autorizada ante notario de la inscripción del Extracto en el Registro de Comercio competente, conforme a lo establecido en el art. 7° de la Ley de Cooperativas.

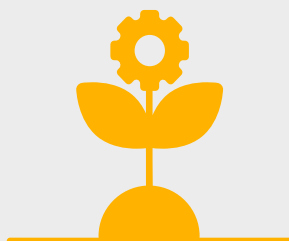


> Resumen con el mapa de los pasos de la constitución de una cooperativa



3

ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS



3

ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS

Hasta el momento hemos visto como se preparan los grupos y personas para poder iniciar una relación jurídica formal, la cual posee singularidades distintas a las empresas tradicionales, puesto que los principios y valores cooperativos determinan un modo de organización y una estructura que responde a estos.

¿Cómo se estructuran las cooperativas?

Las cooperativas, en su organización y toma de decisiones, se plantean desde una estructura dual, esto quiere decir que por una parte representa la forma asociativa, un grupo de personas que se unen para satisfacer necesidades en común y por otra responde a una estructura empresarial que organiza el trabajo.

Estructura Cooperativa

1



Junta General de Socios
Decide.

2



Consejo de Administración
Administra.

3



Gerente General
Ejecuta.

4

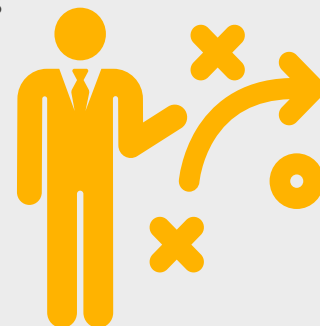


Junta de Vigilancia
Vigila.

3.1 JUNTA GENERAL DE SOCIOS

La Junta General de Socios, es la **Autoridad Suprema de la Cooperativa** y está constituida por la reunión de socios que figuren debidamente inscritos en el registro social y los acuerdos que adopte, con sujeción a las disposiciones legales, reglamentarias y estatutarias, serán obligatorios para todos los miembros de la cooperativa.

Cada Socio tendrá derecho a un voto y es esta la encargada de elegir los demás estamentos. Se podrá delegar o suplir a un socio en derecho a voz y voto, salvo que el estatuto diga lo contrario, **NO** podrán ser apoderados miembros del consejo, vigilancia y trabajadores de la cooperativa, pudiendo ser **otros socios o su cónyuge o hijos de éstos**.



¿Cómo se organizan las cooperativas?

La ley de cooperativas señala que, al menos una vez al año los socios y socias deberán reunirse a tratar diferentes materias, siendo las materias mínimas a tratar: **conocimiento del balance anual; acuerdos de distribución de excedentes o remanentes del ejercicio; si corresponde elección o revocación de cargos**.

También la ley señala que, dependiendo de la materia a tratar, tendrá diferentes tipos de quorum para las votaciones siendo de mayoría simple, o sea 50+1 o de 2/ 3 de los socios presentes y/o debidamente representados.



Sabías qué...

El plazo para realizar la Junta General de Socios será dentro del primer semestre de cada año, y dará cuenta de sus acciones y resultados económicos del año anterior.

MÓDULO 3: CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS

A continuación , un ejemplo con materias que pueden ser tratadas en la junta general de socios.

Tabla: Quorum según materia de la asamblea, Elaboración propia.

Materia que deben ser tratadas en Junta General de Socios.	Mayoría Simple	2//3
A) El examen de la situación de la cooperativa de los informes de las juntas de vigilancia y auditores externos y la aprobación o rechazo de la memoria, del balance, de los estados y demostraciones financieras presentadas por los administradores o liquidadores de la cooperativa.	x	
B) La distribución de los excedentes o remanentes de cada ejercicio.	x	
C) La elección o revocación de los miembros del consejo de administración, de los liquidadores y de la junta de vigilancia.	x	
D) La disolución de la cooperativa.		x
E) La transformación, fusión o división de la cooperativa.		x
F) La reforma de su estatuto.	x	
G) La enajenación de un 50% o más de su activo, sea que incluya o no su pasivo; como asimismo la formulación o modificación de cualquier plan de negocios que contemple la enajenación de activos por un monto que supere el porcentaje antedicho.		x
H) El otorgamiento de garantías reales o personales para caucionar obligaciones de terceros, excepto si estos fueren entidades filiales, en cuyo caso la aprobación del Consejo de Administración será suficiente.		x
I) La modificación de la forma de integración de los órganos de la Cooperativa y de sus atribuciones.		x
J) El cambio de domicilio social a una región distinta.		x
K) La modificación del objeto social.		x
L) La modificación de la forma de integración de los órganos de la Cooperativa y de sus atribuciones.		x
M) El aumento del capital social, en caso de que sea obligatorio que los socios concurran a la suscripción y pago de las cuotas del capital respectivas.		x
N) La adquisición por parte de las cooperativas de la calidad de socias de sociedades colectivas y de socio gestor de sociedades en comandita y la celebración de cualquier contrato que genere la responsabilidad por obligaciones de terceros, salvo que ellos sean una entidad filial de la cooperativa.		x
O) La fijación de remuneración, participación o asignaciones en dinero o especies que correspondan, en razón de sus cargos, a los miembros del consejo de administración, junta de vigilancia o cualquier otro comité de socio que se establezcan en el estatuto.	x	
P) Las demás materias que por ley o por el estatuto correspondan a su conocimiento o a la competencia de las juntas generales de socios y, en general, cualquier materia que sea de interés social.	x	



3.2

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS SOCIOS Y SOCIAS DE UNA COOPERATIVA

La Ley General de Cooperativas norma las relaciones que deben tener los socios y socias de una cooperativa y establece una serie de derechos y obligaciones que revisaremos a continuación:

Derechos

- a) **REALIZAR** con la cooperativa **TODAS LAS OPERACIONES** autorizadas por el estatuto de la cooperativa.
- b) **ELEGIR Y SER ELEGIDO** para cargos en los órganos internos.
- c) **GOZAR** de los **BENEFICIOS** que otorgue la cooperativa, especialmente en la distribución del remanente de cada ejercicio.
- d) **CONTROLAR**, de conformidad con los procedimientos legales, reglamentarios y estatutarios, la **GESTIÓN COOPERATIVA**.
- e) **REEMBOLSO** de sus **CUOTAS** de participación.
- f) Asistir y **PARTICIPAR CON VOZ** y voto en las Juntas de Socios, y los demás órganos.
- g) A **PERCIBIR INTERÉS** por **SUS APORTES DE CAPITAL** (ajustado a las excepciones que indica la ley).
- h) **FORMULAR PROPUESTAS** a la Junta General de Socios o al Consejo de Administración o Gerente Administrador.
- i) **CONOCER** el Balance, los estados financieros y contables antes de la Junta General de Socios.

Obligaciones

- a) **CUMPLIR** en tiempo y forma los **COMPROMISOS PECUNIARIOS ADQUIRIDOS**.
- b) **ASISTIR** a Juntas de Socios.
- c) **DESEMPEÑAR CARGOS**, cuando son elegidos.
- d) Mantener **ACTUALIZADO** su domicilio.
- e) **CUMPLIR** los acuerdos válidamente adoptados.
- f) **PARTICIPAR** en las actividades que desarrolle la cooperativa.
- g) **GUARDAR SECRETO** sobre aquellos antecedentes de la cooperativa cuya divulgación puede perjudicar sus intereses lícitos.



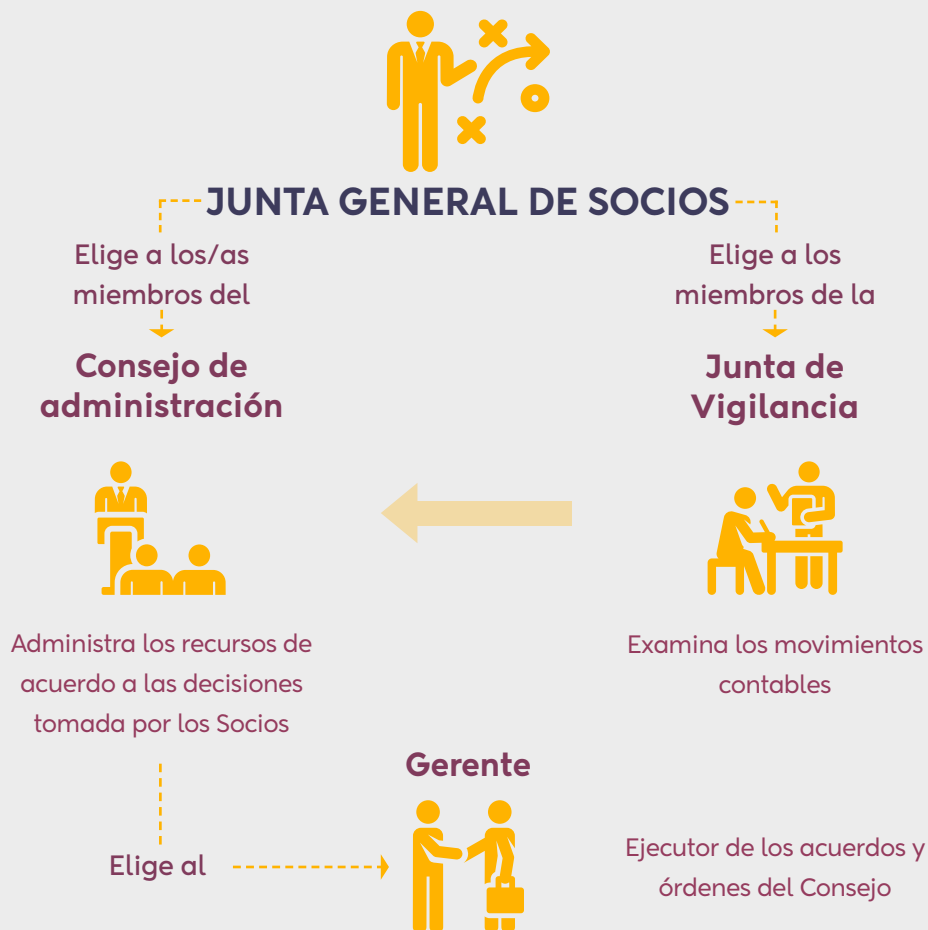
h) NO DEDICARSE a actividades que puedan **COMPETIR CON LA FINALIDAD SOCIAL** de la Cooperativa.

i) PARTICIPAR en las actividades de **EDUCACIÓN COOPERATIVA**.

j) FIRMAR EL LIBRO de asistencia cada vez que concurra a una Junta General de Socios.

k) CONOCER el balance, los estados financieros y contables antes de la Junta General de Socios.

> Estructura de gobierno y gestión



- El número de socios será ilimitado, desde 5 personas.
- Podrán ser socios personas naturales y personas jurídicas de derecho público o privado.
- Los socios podrán pertenecer a dos o más entidades de igual finalidad, salvo que los estatutos lo prohíban. No obstante, sólo podrán desempeñar cargos directivos en una de ellas.
- Las cooperativas podrán suspender transitoriamente el ingreso de socios, cuando sus recursos sean insuficientes para atenderlos.
- Ningún socio podrá ser propietario de más de 20 % del capital de una cooperativa

3.3 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y/O GERENTE ADMINISTRADOR/A

Tiene a su cargo **la administración superior de los negocios sociales y representa judicial y extrajudicialmente** a la cooperativa para el cumplimiento del objeto social, sin perjuicio de la representación que compete al gerente. Equivale a lo que en otras organizaciones se denomina **directorio**. En las cooperativas de menos de 20 socios no es obligación que cuenten con consejo de administración, podrán contar solo con un **Gerente Administrador**, que podrá tener todas o parcialmente las atribuciones que le compete al consejo.

En la primera sesión que el Consejo de Administración celebre, después de la realización de una junta general se socios en la que se haya elegido a uno o más consejeros titulares, el consejo deberá designar de entre sus miembros en ejercicio las siguientes figuras:

Presidente

- Citar sesiones.
- Dirigir las reuniones y debates.
- Proponer a la asamblea término de reunión.
- Dirimir los empates.
- Las que delegue el consejo.
- Otras funciones que estipule el estatuto y reglamento.

Vicepresidente

- Reemplaza al presidente y todas sus potestades.

Secretario/a

- Elaboración de actas de sesiones de consejo y de las correspondientes a las juntas generales
- Dichas funciones podrán ser encargadas al Gerente de la cooperativa.



Ejemplo de Acta del Consejo de Administración

ACTA DE LA SESIÓN ORDINARIA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA COOPERATIVA (Nombre de la Cooperativa)

Fecha de celebración: xxx de xxxx de año En Santiago de Chile, xxx de xxx de xxxx. siendo las xx horas, en las oficinas de la Cooperativa (Nombre de la Cooperativa) ubicadas en calle xxxx , se refina el Consejo de Administración, con la asistencia de los consejeros titulares: xxxxxxxxxxxxxxxx , xxvxxxxxxxxxxxxx, xxxxxxxxxxxxxxxx, xxxxxxxxxxxxxxxx, y Don xxxxxxxxxxxx quien dirige la sesión en su calidad presidente del consejo. Asisten también el Gerente xxxxxxxxxxxx, y el asesor jurídico don xxxxxxxxxxxx Han excusado su inasistencia los consejeros xxxxxxxxxxxx y xxxxxxxxxxxx.

TABLA: .- Lectura del Acta anterior 2.- Informe del Presidente 3.- Informe Gerencia

a. Actividades a la fecha b. Indicadores de resultados c. Balance a la fecha 4.- Varios

1.Lectura del acta anterior. El Presidente procede a dar lectura al acta del consejo de la sesión celebrada el pasado mes de xxxxxx de año la que se aprueba sin observaciones por la unanimidad de los consejeros presentes.

2. Informe de la Presidencia

3. Informe de la Gerencia: a) Actividades realizadas (Solicitar ser explícito en relación a los acuerdos tomados en sesión anterior) b) Presentación de renuncias y solicitud de devolución de aportes. e) Estados Financiero a la fecha f) Proyectos.

4. Varios: a) Fecha, lugar y hora de la próxima sesión del consejo de administración Sin más que tratar se levanta la sesión siendo las 12:15 horas. NOMBRE Y FIRMA DE LOS (AS) CONSEJEROS (AS) PRESENTES LA SESION ANTERIOR.

Modelo Acta de Consejo de Administración



3.4 JUNTA DE VIGILANCIA

La Junta de Vigilancia tiene por objetivo examinar la contabilidad, inventario, balance y otros estados financieros, así como las demás atribuciones que se establezcan en el estatuto y en el reglamento. Deberá especialmente presentar un informe a la Junta General de Socios, acerca de sus actuaciones, y los resultados de sus revisiones.

Deberá investigar e informar, toda denuncia escrita que fundadamente reciba de los socios de la cooperativa y las irregularidades que, por cualquier medio, lleguen a su conocimiento. Estará Compuesta por no más de 5 miembros, pudiendo ser hasta 2 de ellos ajenos a la cooperativa (contadores, auditores, ingenieros u otros especialistas que puedan apoyar técnicamente las funciones de este órgano).

No podrá la Junta de Vigilancia intervenir en los actos del Consejo de Administración y del Gerente.

Recuerda que...

El Consejo de Administración no tendrá facultades para aceptar o rechazar los informes de la junta de vigilancia o inspector de cuenta, sin perjuicio de tomar nota de las observaciones que ésta efectúe. La Junta de Vigilancia está facultada para examinar todos los libros, registros, documentos y antecedentes de la cooperativa, incluyendo los de sus entidades filiales. Es importante señalar que el cargo de la junta de vigilancia es indelegable.

Es importante indicar que las cooperativas con menos de veinte socios tampoco estarán obligadas a designar una junta de vigilancia, en cuyo caso deberán designar a un inspector de cuentas titular y un suplente, que tendrán las atribuciones que esta ley y su reglamento confieren a la junta de vigilancia.



3.5 GERENTE O GERENTE ADMINISTRADOR/A

El o la Gerente (o administrador/a) es el ejecutor de los acuerdos y órdenes del Consejo de Administración, representará judicialmente a la cooperativa, como a las demás instituciones regidas por la Ley General de Cooperativas (artículo 24). Tendrá las atribuciones, deberes y funciones establecidas en el respectivo estatuto y en los acuerdos del Consejo de Administración, a falta de ellas se regirá por lo señalado en el reglamento, sin que ello obste a que, en todo caso, ejerza activa y pasivamente las facultades fijadas en el artículo 8° del Código de Procedimiento Civil.



Código Civil:

Art. 8°. Nadie podrá alegar ignorancia de la ley después que ésta haya entrado en vigencia.

El gerente será nombrado por el Consejo de Administración y deberá reunir los requisitos establecidos en el estatuto. Por ningún motivo deben los consejeros involucrarse en las labores propias del gerente.

¿Qué esperamos de la persona que ejerce como gerente?

Quien se desempeñe en el cargo de Gerente deberá poseer conocimientos técnicos relacionados con el giro de la cooperativa y conocimientos legales, doctrinarios y técnicos indispensables relacionados con el giro de la empresa cooperativa. En el evento que no posea estos conocimientos específicos en forma previa a su contratación, la cooperativa deberá disponer, a costa de la misma, la participación de dicha persona en los cursos y seminarios necesarios para su debida capacitación.



Responsabilidad de los administradores

El Consejo de Administración, que será elegido por la junta general de socios, tiene a su cargo la administración superior social y representa judicial y extrajudicialmente a la cooperativa para el cumplimiento del objeto social.

Los consejeros, gerentes, socios administradores y miembros del comité organizador y de la comisión liquidadora o el liquidador, según el caso, responderán hasta de la culpa leve en el ejercicio de sus funciones, y serán responsables solidariamente de los perjuicios que causen a la cooperativa por sus actuaciones dolosas o culposas.

4

MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL



4 MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Quienes dirigen las cooperativas, ya sea desde el consejo de administración o como gerentes administradores, deberán planificar o contar con modelos de gestión acordes a las características de la organización en base a las capacidades y conocimiento del grupo, contando también con un modelo que se ajuste a las necesidades de sus asociados, como a las necesidades del mercado a los cuales se insertan o generan.

Las cooperativas cuentan con una doble dimensión de gestión que se deben compatibilizar equilibradamente para no perder la esencia de las cooperativas, por una parte, responder sobre la base a los principios y valores a las necesidades de sus asociados y, por otra, siendo una empresa eficiente en el proceso productivo que decidan colectivamente desarrollar. Ambas son indispensables para el éxito del proyecto cooperativo.



a) Dimensión Gestión Socio-Organizativa:

Referida a la parte de la agrupación de personas que se unen para resolver sus necesidades y apuntar al desarrollo humano y bienestar de sus asociados. Desde esta dimensión se incentiva la participación e involucramiento de los asociados de manera proactiva, motivando y logrando compromiso. Es esencial contar con habilidades blandas para poder dirigir al grupo con voluntad hacia el logro de los objetivos: confianza, liderazgo, comunicación, autoevaluación, cohesión grupal, clima organizacional, son aspectos importantes a trabajar y fomentar por el equipo directivo.

b) Dimensión Gestión Empresarial:

Se debe tener presente los factores tradicionales de una sociedad empresarial que busca el éxito económico mediante la eficiente organización de los medios de producción y fuerza de trabajo disponibles para alcanzar las metas trazadas en términos empresariales como: calidad de los productos y servicios prestados, administración eficiente de los recursos y registros financieros contables ordenados, posicionamiento en mercados, fidelidad de los clientes objetivo, etc.

Gestión Socio-Organizativa

- Capacidad socio-organizativa
- Participación y representatividad, liderazgo y transparencia
- Efectividad socio-organizativa: pertenencia y compromiso
- Consolidación de la institucionalidad asociativa



Gestión Socio-Organizativa

- Capacidades empresariales
- Desarrollo de negocios
- Efectividad empresarial: manejo de costos y estrategias
- Generación de excedentes económicos

Ilustración 10: Dimensión dual de las cooperativas.

Ambas dimensiones deben estar equilibradas o deben tender a desarrollarse en la misma importancia, ya que, si por ejemplo nos dedicamos a tener 100% desde una perspectiva de la gestión empresarial, nos estaríamos comportando como una empresa tradicional, donde la máxima es la generación de lucro a costa de economías de escalas, no asumiendo costos internos como el bienestar de los asociados o el costo externo (externalidad negativa) de algún impacto ambiental que no nos estamos haciendo cargo.

Por el contrario, si nos dedicamos en mayor proporción a tener una gestión socio-organizativa para privilegiar el bienestar societal, en desmedro del desarrollo del negocio y su consolidación como fuente de recursos, estaríamos perdiendo sostenibilidad en el tiempo, y se generaría pérdida de capital, con ello pérdida del capital de inversión, ahorro o innovación.



Actividad

Lea algunas de las causas más comunes del fracaso asociativo:

- 1.- Los objetivos comunes no están 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.
- 5.- Las actividades para las cuales se organiza son coyunturales no hay una visión estratégica de largo plazo.
- 6.- Falta de información y 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 funciones entre los miembros de la organización.
- 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.

Después de leer las posibles causas de fracasos de proyectos asociativos, responda según su opinión:

¿Cuáles causas crees que se deban a la gestión socio-organizativas y cuáles por razones de gestión empresarial?



Estamos en el mismo barco

> Estructura de gobierno y gestión

Todo se transforma en un proceso de continuo nacimiento y destrucción del que no se escapa nada, las organizaciones tampoco.

La adaptación de una empresa a los cambios vendrá determinada por la estructura y la estrategia, parámetros que deberemos manejar y ponerlos en relación con el entorno. Ambos, estrategia y estructura son interdependientes y suponen un dilema ¿Qué es antes? pues la estructura será determinante para la estrategia y la estrategia determinará la estructura, la coherencia entre ambas será clave para la adaptación al entorno.

En cuanto a la estructura, una organización se adaptará más fácilmente en la medida en que sea más flexible y plana, en la que la toma de decisiones se agiliza permitiendo reaccionar más rápido a las demandas. De la misma manera, si este empoderamiento conlleva la participación de las personas en la definición de la estrategia activando mecanismos de co-creación, la adaptabilidad será mayor.

Si bien, la ley General de Cooperativas, señala una estructura y órganos para la toma de decisiones y control de éstas, de manera tener un control democrático y participativo, desde sus inicios hasta las etapas de desarrollo y crecimiento, van experimentando cambios en las estructuras de organización de las actividades y tareas que realiza.

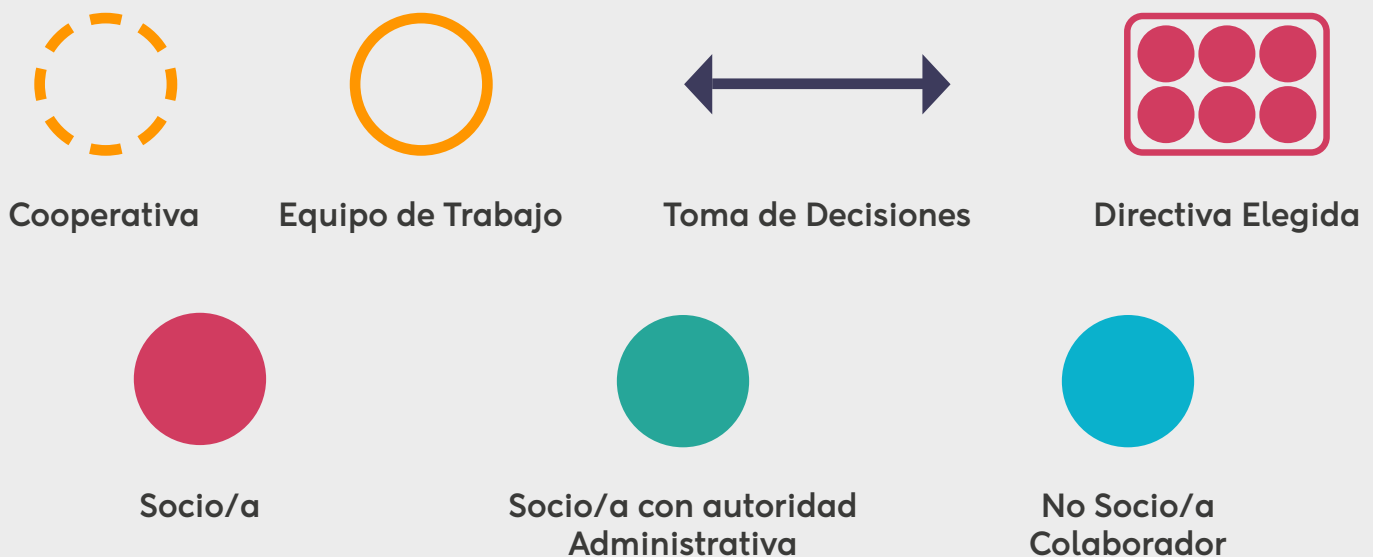
Tipos de relaciones estructura que podemos encontrar.

- Las cooperativas de producción en su gobierno y estructura de gestión reflejan su personalidad y su historia.
- Cooperativas pequeñas o de reciente creación tienden a operar como colectivos, en las estructuras de gestión y de gobierno son esencialmente planas e informales.
- Cuando la cooperativa de producción crece, el gobierno tiende hacia la elección de un órgano de representación.
- Del mismo modo, las decisiones de gestión y operativas a menudo se delegan en equipos semiautónomos o individuos.

Las cooperativas no se ven limitadas por los métodos tradicionales de gestión, probar cosas nuevas y compartir lo que funciona es el método.

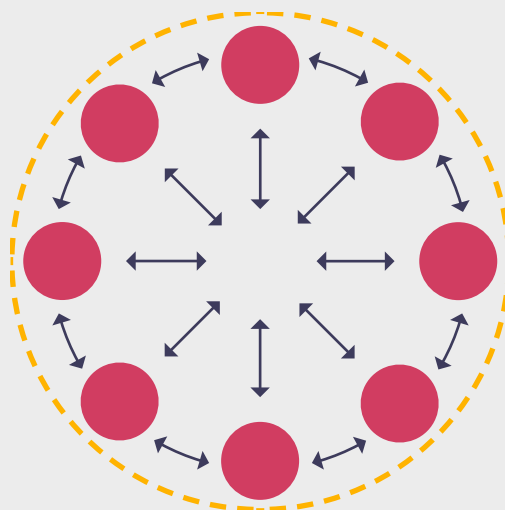


Para revisar los distintos tipos de gestión revise primero la siguiente simbología:



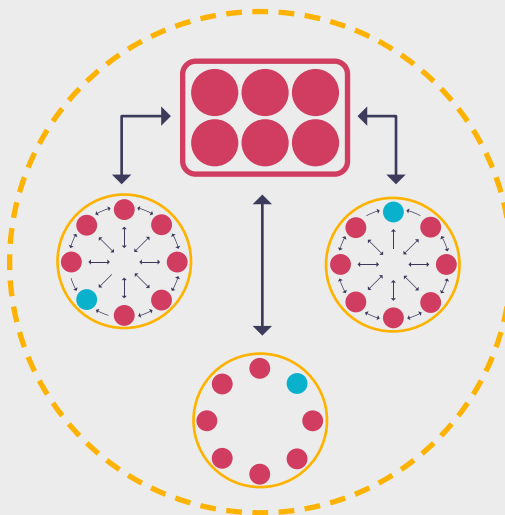
1. El Colectivo.

- Cuando las personas se unen para formar una pequeña cooperativa de producción, que a menudo funciona como un colectivo, por lo que la gobernabilidad, la gestión y las operaciones no son esferas separadas.
- Los miembros están en el mismo plano formal como directores, o actúan como si 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.



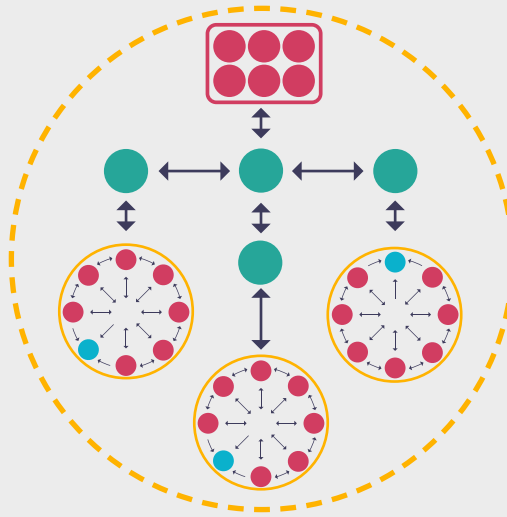
2. Autogestión de Equipos de trabajo.

- A medida que crecen, las cooperativas a menudo se desarrollan en equipos semiautónomos que ejecutan diferentes áreas del negocio: cafetería / tienda; ventas / diseñadores / impresoras, almacén / conductores / compradores, etc.
- 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, con mandos medios y equipos de soporte a las comunicación y logística. No obstante, en una cooperativa
- "la administración no es un status, sino un proceso".



> Diferencia entre un grupo de trabajo y un Equipo de Trabajo

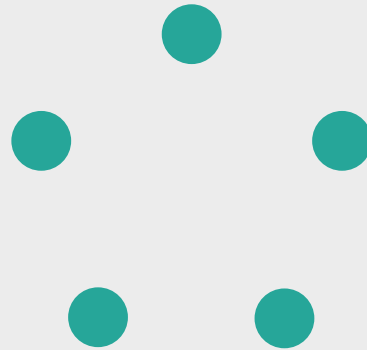
Un **grupo de trabajo** es un conjunto de trabajadores que interactúa fundamentalmente para compartir información y tomar decisiones que permitan a cada miembro desempeñar eficazmente su labor dentro de su área de responsabilidad. Los grupos de trabajo no tienen ni la oportunidad ni la necesidad de realizar un trabajo colectivo que requiera un esfuerzo que esté ligado. Su desempeño es la mera suma de la contribución individual de cada miembro del grupo.

No hay una sinergia positiva que genere un nivel de desempeño grupal superior a la suma de las aportaciones individuales.

Sin embargo, un **equipo de trabajo** es capaz de generar una sinergia positiva gracias a un esfuerzo coordinado. El esfuerzo individual da lugar a un nivel de desempeño superior a la suma de cada aporte individual.

MÓDULO 3: CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS

- Grupos de trabajo
- Compartir información
- Neutra (a veces negativa)
- Individual
- Aleatorias y variadas



Meta

Sinergia

Responsabilidad

Habilidades



- Equipo de trabajo
- Desempeño colectivo
- Positivo
- Individual y mutua
- Complementarias

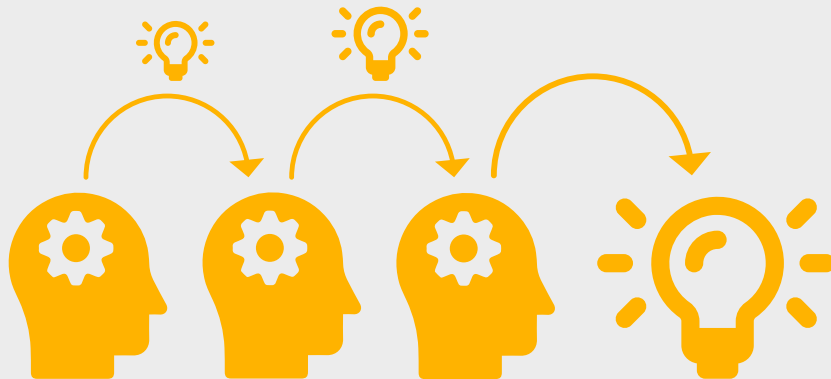


> Cooperativas son Empresas de participación

La singularidad de las cooperativas radica en la **participación** de todos los socios y socias. Está 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.

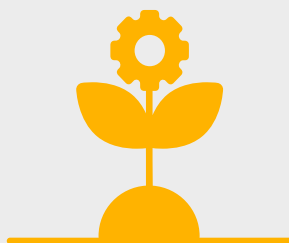
La sinergia como **subproducto de la colaboración** también es una de las mayores singularidades.

Estos elementos se pueden canalizar de mejor manera cuando los **liderazgos sean reconocidos y validados por todas las personas**.



5

CAPITAL SOCIAL, CUOTAS DE PARTICIPACIÓN Y PATRIMONIO



5.1 CAPITAL SOCIAL

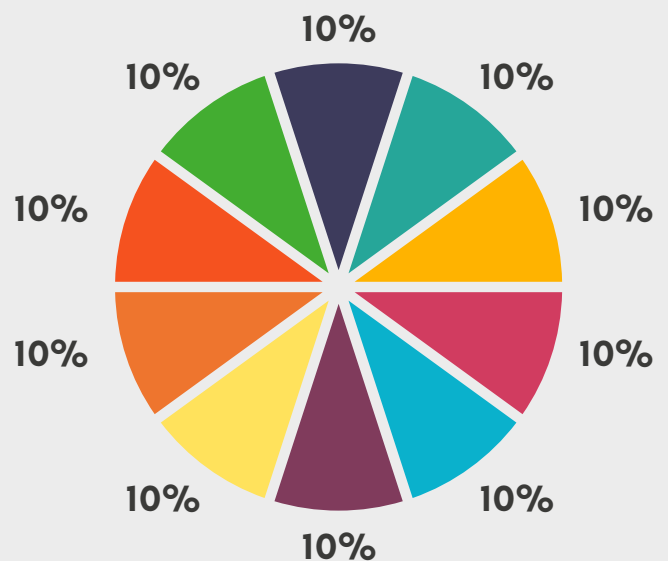
Es la suma de los aportes de los asociados que se divide en cuotas sociales. En las Cooperativas si bien el capital no es esencial para su concepción e identidad, es sin duda necesario para el eficaz y eficiente desempeño de sus actividades con miras a satisfacer las necesidades de sus asociados. Tiene como características el ser ilimitado, variable, único e intangible. Estas cuotas que constituyen el capital se dividen en cuotas de participación que se representan por certificados o acciones correspondiente a cada asociado y son nominativas.

TAMBIÉN, PODEMOS DEFINIR EL CAPITAL SOCIAL COMO EL CONJUNTO DE LAS APORTACIONES DE LOS SOCIOS, Y PARA LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS LA "SUMA REPRESENTATIVA EN EL PASIVO DE LAS APORTACIONES DE SOCIOS Y ASOCIADOS, DESEMBOLSADAS O PROMETIDAS, QUE FUNCIONAN COMO CIFRA DE RETENCIÓN, AUNQUE CON CARÁCTER RELATIVO, YA QUE EL CAPITAL ES VARIABLE".

Por ejemplo: Una cooperativa de quesos para partir su empresa asociativa, después de hacer los análisis técnicos y financieros, necesita capital inicial de \$3.000.000, el cual será puesto íntegramente por los socios, sin ayuda del Estado, ni préstamos bancarios. Si los cooperados y cooperadas son 10 y deciden dividir en partes iguales los aportes, significa que cada uno pondrá \$300.000 y que cada aporte equivaldrá al 10% del capital total, lo que significa que tendrá 10% de las cuotas de participación de la empresa, o lo que en otro tipo de empresa equivaldría a acciones.

En el ejemplo: \$3.000.000,
dividido número de socios (10)

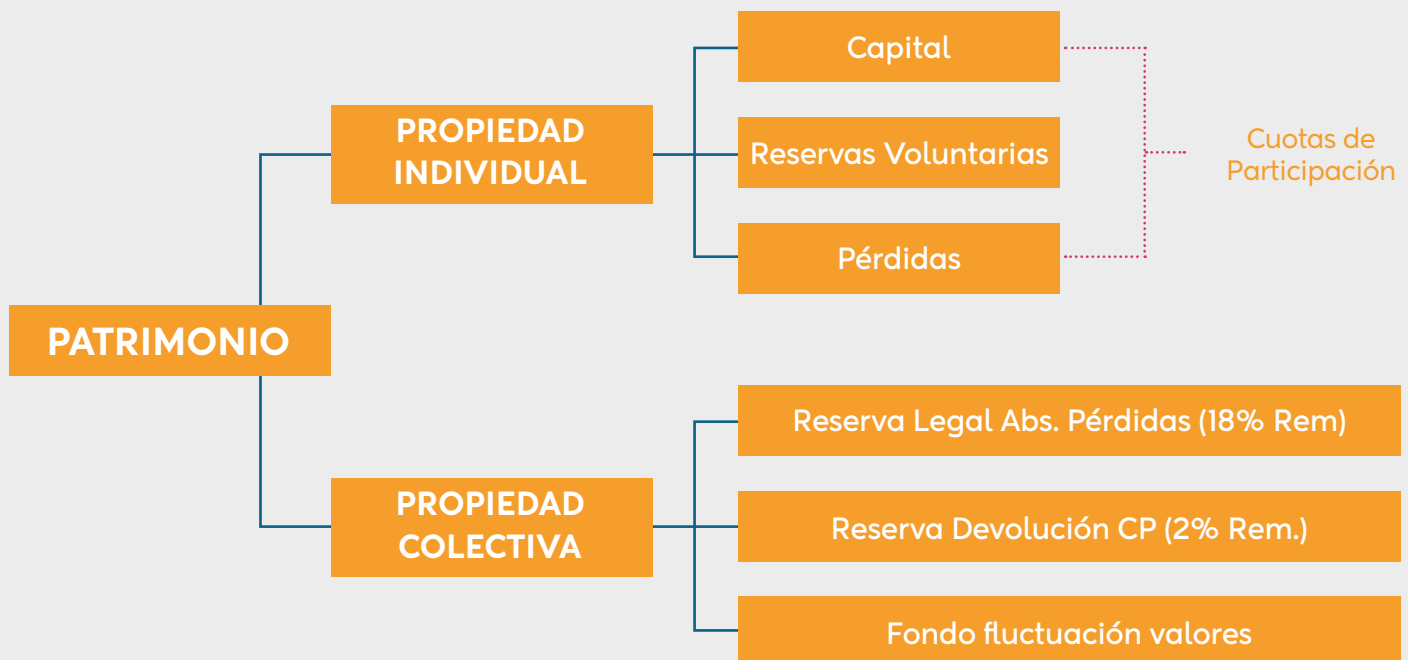
 Socio 1	 Socio 6
 Socio 2	 Socio 7
 Socio 3	 Socio 8
 Socio 4	 Socio 9
 Socio 5	 Socio 10



5.2 RELACIÓN CAPITAL Y PATRIMONIO

Ahora bien, el Capital Social se relaciona con el Patrimonio, de dos maneras: con el aporte societal inicial de los socios y socias más los incrementos que estos hagan en tiempo, y los saldos positivos que surjan del ejercicio económico, los que de manera obligatoria o voluntaria son reservados. No obstante, si es patrimonio en última instancia pertenece a los socios dueños de la cooperativa, donde hay que hacer la distinción entre la Propiedad Individual y Propiedad Colectiva.

El patrimonio de estas entidades estará conformado por los aportes de capital efectuados por los socios, las reservas legales y voluntarias y los excedentes o pérdidas existentes al cierre del período contable.



5.3 CUOTA DE PARTICIPACIÓN

Los socios son parte del patrimonio mediante cuotas de participación, las que incluyen los aportes de capital, más la proporción en las reservas voluntarias, más (o menos) el ajuste monetario, y los excedentes o pérdidas existentes. Las cuotas de participación son nominativas y su valor se actualizará periódicamente en las oportunidades que indique la ley o lo establezca el respectivo fiscalizador. La responsabilidad patrimonial de los socios está limitada al monto de sus cuotas de participación.

Como señalamos, la cuota de participación es la proporción del capital de la cooperativa que cada socio posee. La cuota de participación está compuesta por capital y en algunos casos por la reserva voluntaria.

En términos más gráficos la cuota de participación está compuesta por la suma o resta (cuando se tenga pérdida) de:

Capital Aportado (pagado) + Reservas Voluntarias – Pérdidas No absorbidas

¿Cómo se calcula el valor de las cuotas de participación?

En términos generales, el valor de la cuota de participación se debe calcular una vez adoptados los acuerdos de la junta general de socios relativos a la distribución de resultados del balance anual del ejercicio inmediatamente anterior. Este valor estará conformado por: la suma de Capital más las Reservas Voluntarias, menos Pérdidas no absorbidas, todo ello dividido por el número de cuotas al cierre del ejercicio anual.

Sin perjuicio de lo anterior, se debe considerar que existen variables de cálculo que dependen de la conformación patrimonial y resultados obtenidos por las cooperativas, por lo cual es importante señalar, que el valor de las cuotas o derechos es variable, según estos múltiples factores en cada ejercicio contable. Las cuotas de participación no son por tanto un ahorro fijo, sino más bien una inversión en la medida que el valor de las mismas puede disminuir en caso de que la cooperativa presente pérdidas.

FÓRMULA:

$$\text{VALOR CUOTA} = \frac{\text{Capital} + \text{Reservas Voluntarias} - \text{Pérdidas no Absorbidas}}{\text{Número de cuotas emitidas al cierre del ejercicio}}$$

A continuación, lea algunos ejemplos concretos:

Una cooperativa de 10 personas ha estipulado que su capital inicial es de \$1.000.000; de los cuales cada socio debe poner de manera igualitaria \$100.000 pesos, los cuales equivalen a 10 cuotas de participación de un valor inicial de \$10.000 pesos, al cabo de primer año de ejercicio, la cooperativa decide constituir Reservas Voluntarias por \$1.000.000 de su remanente.

Sobre la base de lo anterior, podemos generar dos casos hipotéticos, uno con pérdida y otro sin pérdida, para ver como fluctúa el valor de la cuota de participación, tal cual una empresa tradicional aumenta o disminuye el valor de las acciones por los ejercicios económicos que desarrolla.

Capital pagado		\$1.000.000
Reservas Voluntarias		\$1.000.000
Pérdidas No Absorbidas		\$0
Número de Cuotas de Participación Término del Ejercicio		100
Valor de la cuota de participación	1.000.000 + 1.000.000 =	\$20.000
	100	

MÓDULO 3: CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS

Caso A:

La cooperativa no tiene pérdidas, por lo cual el valor de la cuota de participación ha aumentado a \$20.000, que en términos de patrimonio individual si un socio tiene 10 su capital aportado aumentará a \$200.000.

Capital pagado		\$1.000.000
Reservas Voluntarias		\$1.000.000
Pérdidas No Absorbidas		\$1.100.000
Número de Cuotas de Participación Término del Ejercicio		100
Valor de la cuota de participación	$1.000.000 + 1.000.000 - \$900.000 =$	\$9.000
	100	

Caso B:

La Cooperativa con pérdidas no absorbidas, tendrá un efecto en el valor de las cuotas de participación, en este caso disminuyeron a \$9.000, que el mismo socio su Capital aportado disminuirá a \$90.000



Sabías qué...

también se puede calcular el número de cuota de participación que tendrá la cooperativa a repartir, para ello debemos fijar el precio de la cuota de participación previamente. El Departamento de Cooperativas recomienda que sea múltiplos de 100 para no fraccionar su valor y minimizar sus efectos en las aproximaciones derivadas de este cálculo.



Siguiendo el ejemplo anterior, \$2.000.000 es mi capital y reserva legal, si lo divido por el valor cuota del \$10.000, obtendremos la cantidad total de cuotas de participación de la cooperativa que sería de 200, en el ejemplo.

Para más información sobre la determinación inicial del número y valor de cuota de participación pueden revisar el [siguiente link](#).

¿Cómo se procede frente a transferencias, rescates y devolución de las cuotas de participación?

Transferencias de cuotas de participación, así como los rescates, de ser procedentes, deberán ser aprobados por el Consejo de Administración. En el caso de las transferir cuotas de participación a otras personas, el trámite debe efectuarse por instrumento privado firmado por el cedente- quien transfiere las cuotas- y el cesionario- o receptor de las cuotas transferidas- ante dos testigos mayores de edad o ante notario, con la aprobación del Consejo de Administración.

5.4 CUOTA SOCIAL Y CUOTAS DE INCORPORACIÓN

Existen cuotas que no incrementan el capital directamente, sino más bien, vienen a compensar los gastos de administración y los esfuerzos generados por aquellos pioneros o fundadores de la cooperativa.

Cuota Social

Para el financiamiento de sus gastos ordinarios y extraordinarios, las cooperativas podrán imponer a sus socios el pago de cuotas sociales y comisiones adicionales, de conformidad con las normas que dicte el respectivo estatuto. Dichas cuotas sólo podrán ser cobradas, cuando su pago esté contemplado en el estatuto, o en su defecto la junta general de socios las haya establecido expresamente. Estas cuotas no son reembolsables.

Cuotas de Incorporación

El estatuto o la junta de socios podrá establecer también una cuota de incorporación, que deban pagar las personas que sean aceptadas como socios de la cooperativa. No podrán ser cobradas cuotas de incorporación a las comunidades hereditarias que adquieran la calidad de socio en la forma prevista en el inciso segundo del artículo 14 de la Ley General de Cooperativas.

5.5 REMANENTE Y EXCEDENTES

¿Qué es remanente y excedente?

El **REMANENTE** corresponde al saldo favorable del ejercicio o utilidad registrado en el balance a una fecha determinada.

Los destinos del remanente son de acuerdo con el siguiente orden de prelación:

- Absorción de pérdidas acumuladas.
- Constitución de reservas (**LEGALES Y/O VOLUNTARIAS**).
- Pago de interés al capital.

Reserva Legal

Una reserva legal es un incremento patrimonial que la Ley General de Cooperativas obliga a las cooperativas a guardar cada año. Las reservas legales consisten en porcentajes del remanente anual y las hay de dos tipos:

- 18% del remanente para fortalecimiento patrimonial.
- 2% del remanente para uso estricto en caso de devolución de cuotas de participación.



Reserva Voluntaria

Es un fortalecimiento patrimonial que la cooperativa realiza de manera voluntaria sobre su remanente, no existe tope para realizar dichas reservas, es decir cada cooperativa puede disponer libremente de un porcentaje sobre el remanente una vez haya cumplido con las obligaciones legales.

Una vez efectuado lo anterior, el saldo si los hubiere, se denominará "Excedente", el que podrá ser destinado en dinero o dará lugar a una emisión liberada de cuotas de participación.

> ¿Cómo se distribuyen los Excedentes entre los Socios y Socias?

Los excedentes **PROVENIENTES DE OPERACIONES DE LA COOPERATIVA CON LOS SOCIOS**, se distribuirá a prorratas de éstas. Aquellos **PROVENIENTES DE OPERACIONES CON TERCEROS**, se distribuirán a prorrata de las cuotas de participación.

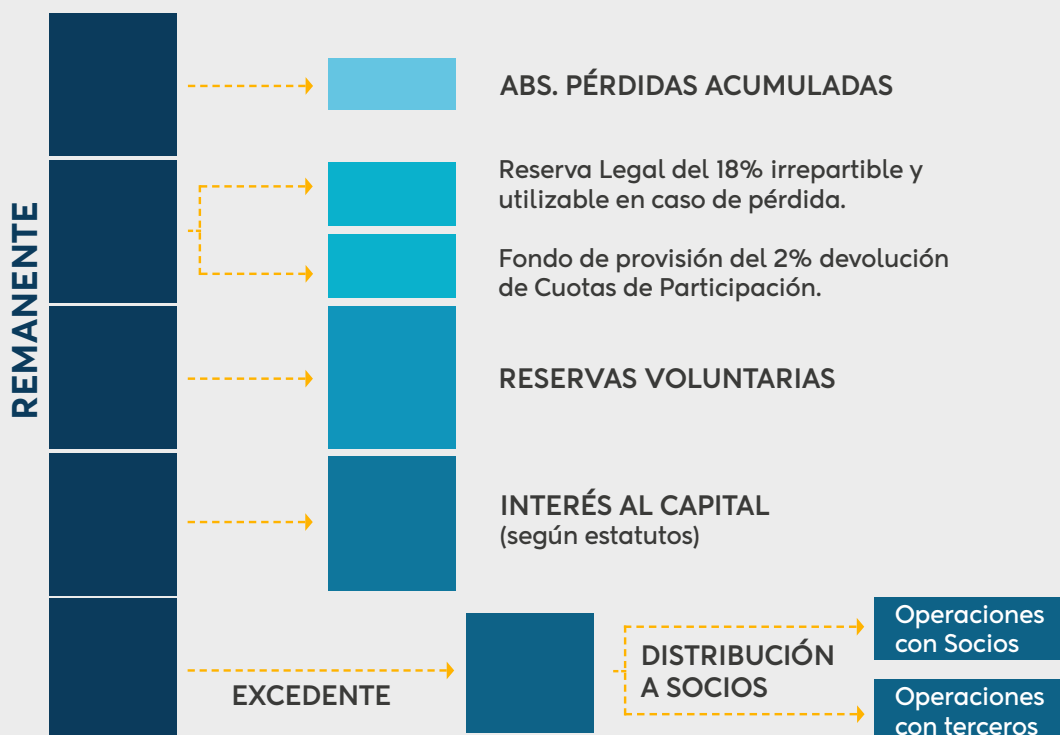


Ilustración 13:
Adaptación Esquema
DAES, Repartición
de Remanente y
Excedentes.

> Lea el siguiente ejemplo de distribución de excedentes en una Cooperativa Lechera

Cooperativa Lechera "La Vaca Linda"

Excedentes Cooperativa
año 2020
= \$100.000

Ese año los socios y socias entregaron a la cooperativa 1.000 litros de leche, Estas operaciones con Socios aportaron
Excedentes = \$80.000

La cooperativa, no obstante, para satisfacer la demanda de clientes, tuvo que comprar leche Extra a no socios, y las operaciones con terceros aportaron
Excedentes = \$20.000

¿Cuánto
Excedente le
corresponde al Sr.
Emilio?

\$16.000

El Sr. Emilio entregó 200 litros de leche a la Cooperativa (20%)



\$2.000

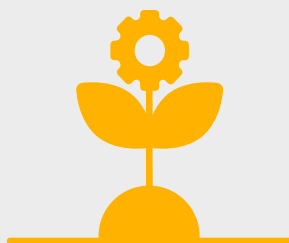
De un total de 1.000 cuotas de participación el Sr. Emilio, posee el 100 cuotas (10%)



\$18.000

6

RÉGIMEN FISCAL Y TRIBUTARIO EN LAS COOPERATIVAS



6

RÉGIMEN FISCAL Y TRIBUTARIO EN LAS COOPERATIVAS

Se debe entender que la Ley de Cooperativas inicia sus lineamientos desde los principios cooperativistas y que en ningún caso se quiere asimilar a los preceptos que orientan las formas de organizaciones económicas comerciales tradicionales.

Ese reconocimiento que brinda la ley, a través, del marco jurídico específico también tiene que estar presente en materia tributaria, porque el tratamiento que se dé en cuanto al régimen fiscal debe adecuarse a la naturaleza de la cooperativa y no se debe tratar como iguales a organizaciones que tienen naturalezas jurídicas distintas.

No se puede tratar igual a quienes son diferentes: si a una empresa de servicio como es la cooperativa se le pretende aplicar los mismos cánones tributarios que a una empresa lucrativa como es la comercial, se está dando un tratamiento igual a entidades diferentes y esto constituye una discriminación tan nociva como si se le diera un tratamiento diferente a los que son iguales.

6.1

EXENCIONES TRIBUTARIAS EN LAS COOPERATIVAS

Las exenciones tributarias debemos entenderlas como un tratamiento favorable por razones de política fiscal, que el gobierno o Estado adopta y que aconseja no gravar a una determinada actividad o a un determinado sujeto, en este caso las cooperativas.

Acerca de la cooperativa no se puede decir que deba pagar todos los impuestos; tampoco se puede decir que no deba pagar ninguno de ellos. En este caso, se puede hablar de la **no sujeción** que significa, que no se grava porque no está configurado el hecho imponible, la materia sujeta al gravamen.

Tratamiento del Capital

La cooperativa como toda empresa que organiza los factores de la producción para realizar una determinada actividad productiva de bienes o servicios, necesita capital. En consecuencia, la cooperativa debe contar con un capital, pero este capital cooperativo tiene una cierta característica que lo hace diferente al de otras empresas.

¿Por qué las exenciones en las cooperativas?

Porque en la cooperativa el capital es un instrumento, un medio del cual se vale un grupo de personas para satisfacer una necesidad: la comercialización, el crédito, la distribución de artículos de consumo, etc.; es decir que el capital cumple una función de herramienta para el logro de un objetivo que es el servicio. En cambio, en la sociedad comercial común el capital es en sí mismo el fin de la sociedad, porque lo que se pretende con su aplicación a la actividad económica es incrementarlo a través de la obtención de ganancias.

El capital en las sociedades comerciales se apropia del resultado; se apropia de la ganancia que produce la actividad del ente y es el que decide, es el que gobierna la sociedad. Mientras que en la cooperativa el capital ni se apropia del resultado, ni gobierna la entidad, dado que cada socio tiene derecho a un solo voto, independientemente del monto de capital que tenga.

Tratamiento del Capital

Respecto de algunas actividades (agricultura, minería y transporte), el contribuyente puede pagar el impuesto según un sistema de renta presunta, en la medida que cumpla con las condiciones señaladas en la ley.

MÓDULO 3: CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS

La cooperativa no produce con su actividad una renta propia, porque cuando realiza dicha actividad cobra el servicio a un precio que se estima conforme con el mercado, pero ese precio es provisorio, sea que la cooperativa distribuya artículos, por ejemplo, una cooperativa de consumo, sea que la cooperativa comercialice la producción de sus asociados. En el primer caso la cooperativa le cobra de más al asociado cuando retira artículos de consumo, para cubrir sus gastos. En el otro caso le retiene una suma al momento de pagarle su producción, también para cubrir sus gastos, porque no sabe exactamente cuáles serán sus costos. Cobra pues, un precio aproximado al del mercado y, al final del ejercicio, cuando se efectúan el balance y el estado de resultados, entonces aparece la verdadera y definitiva determinación del precio del servicio.

Allí se establece lo que efectivamente se cobró al asociado en la cooperativa de consumo es superior al precio que debió habersele cobrado, y en la cooperativa de comercialización, si lo que se le pagó es menos de lo que debió habersele pagado. Entonces, se hace un ajuste del cual resulta la distribución del excedente por vía del retorno.



Sabías qué...

La renta presunta busca facilitar la tributación de empresas pequeñas, de zonas rurales y que tengan dificultades (tecnológicas y operativas) para llevar registros que les permitieran demostrar sus utilidades, como lo hace el resto de los contribuyentes. La ley les permite que no tributen sobre sus rentas reales: las firmas agrícolas pagan impuestos equivalentes al 10% del avalúo fiscal del terreno (que siempre es inferior a su valor comercial); las de transporte, el 10% del valor corriente del camión, taxi o bus; y en el caso de las mineras, la tasa fluctúa entre el 4% y 20% de las ventas dependiendo del valor del cobre. Las empresas deben pagar estos impuestos en todos los casos, incluso en los años en que tienen pérdidas.



Lea el siguiente ejemplo:

Un productor de Leche, que es socio de una cooperativa lechera le vende a la cooperativa a un precio de \$250 pesos, este precio puede estar por debajo del promedio del precio del mercado, si ponemos que el promedio de precio para un determinado mes es de \$300, al Socio/productor se les están pagando \$50 pesos menos de lo que el mercado está pagando por la leche, pero como es dueño de la cooperativa, esos \$50 pesos serán usados para mejorar los servicios y mantener la actividad económica de la lechería en el tiempo.

Aspectos generales del Impuesto a la Renta:

En particular, frente al Impuesto a la Renta, el artículo 49 de la LGC dispone que las cooperativas se rigen por el artículo 17 (permanente) del Decreto Ley N° 824, de 1974 (D.L. N° 824); y a su vez, este último artículo se refiere expresamente a las cooperativas, ***"para todos los efectos legales", y no solo para efectos tributarios o de Impuesto a la Renta.***

Las cooperativas no obtienen utilidades (artículo 53 LGC), sino ***"excedentes"*** y ***"remanentes"***, salvo para lo dispuesto en los artículos 46 al 52 del Código del Trabajo, referidos al pago de gratificaciones. Así, las cooperativas deben practicar un balance al 31 de diciembre de cada año, a cuyo resultado se denomina remanente.

Determinación del Impuesto Primera Categoría (Art. 17 N° 2 del DL 824 de 1974)

Aquella parte del remanente que corresponda a operaciones realizadas con personas que no sean socios estará afecta al impuesto a la Renta de Primera Categoría (14 B - 27%).

Dicha parte se determinará, aplicando la relación porcentual existente entre el monto de los ingresos brutos correspondientes a operaciones con personas que no sean socios y el monto total de los ingresos brutos correspondientes a todas las operaciones.

El SII ha interpretado administrativamente el concepto de "operaciones propias del giro" en la Circular N° 62 de 2 de diciembre de 2014.

Al respecto, debe entenderse como "operaciones propias del giro":

- a.-** *Aquellas que forman parte o dicen relación con la actividad habitual de la Cooperativa,*
- b.-** *Incorporadas en el objeto social de la misma,*
- c.-** *Los negocios o actividades desarrolladas por la cooperativa de manera reiterada o continua en el tiempo, y*
- d.-** *Aquellas actividades necesarias y complementarias para la ejecución de las mismas.*

Determinar cuáles son los ingresos brutos provenientes de operaciones con personas que **NO SEAN SOCIOS/AS**:

La normativa precisa las siguientes situaciones:

Cualquier operación que no sea propia del giro de la cooperativa, realizada con personas que no sean socios.

Respecto de los ingresos brutos obtenidos en operaciones propias del giro de la cooperativa, se considerará que provienen de operaciones con terceros, cuando cumplan copulativamente las siguientes condiciones:

- Que los bienes o servicios sean utilizados o consumidos, por personas no socias; y,
- Que las materias primas, insumos, servicios hayan sido adquiridos de o prestados por personas que no sean socios, a cualquier título. (costos de fabricación, producción o prestación de éstos, signifiquen más del 50% de su valor de costo total).

Ingresos de los Socios.

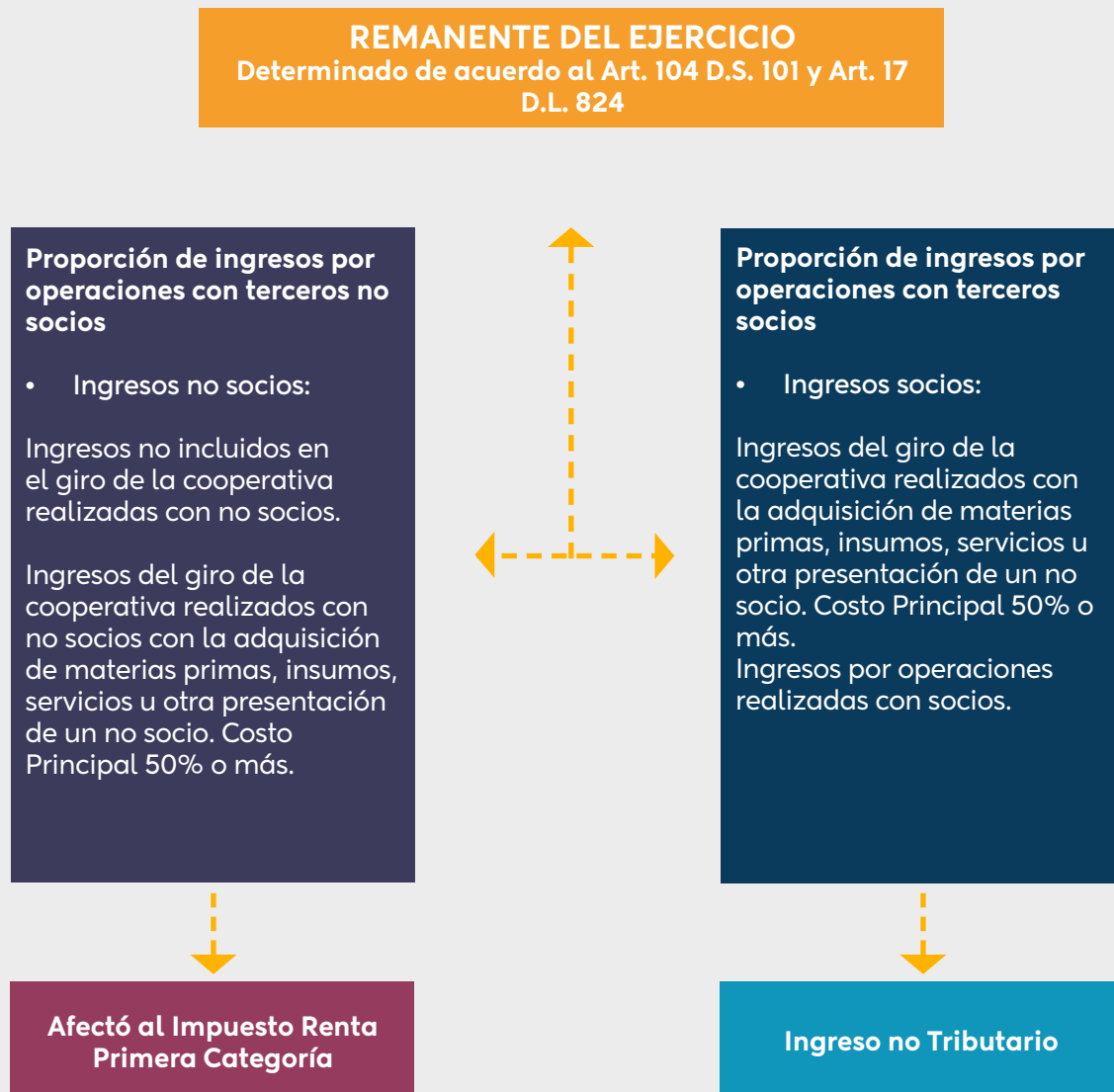
Ingresos brutos provenientes de operaciones con personas QUE SON SOCIAS/OS:

El inciso final de Art. 17 N° 11 señala al respecto que corresponderán a ingresos provenientes de operaciones con personas que son socios aquellos provenientes de:

MÓDULO 3: CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS

- Operaciones sobre bienes o servicios del giro de la cooperativa, cuyas materias primas, insumos, servicios u otras prestaciones proporcionadas por los socios de la Cooperativa, formen parte principal de éstos, lo que significa que tales componentes, deberán constituir el 50% o más del costo total de dichos bienes o servicios.
- Los ingresos brutos provenientes de operaciones sobre bienes o servicios del giro de la cooperativa, que hayan sido utilizados o consumidos, a cualquier título, por sus socios o cooperados.

El siguiente esquema sintetiza lo leído hasta ahora:



6.2 TRIBUTACIÓN DEL COOPERADO/A

Mayor valor en la enajenación de cuotas de participación.

El artículo N° 50 de la LGC dispone que los socios de cooperativas no están obligados a pagar el impuesto de Primera Categoría de la Ley de Impuesto de Renta por el mayor valor obtenido en la enajenación de sus cuotas de participación. Sin embargo, esta exención no se extiende al impuesto Global Complementario o al impuesto Adicional, por lo tanto, este mayor valor deberá gravarse con dichos impuestos.

A su vez, en el artículo 51 de la LGC, el aumento del valor nominal de las Cuotas de Participación y la devolución de excedentes originados en operaciones con los socios estarán exentos de todo impuesto.

Tratamiento Tributario a los Excedente de los Socios y Socias.

Los socios y socias cuyas operaciones con la cooperativa formen parte de su giro habitual, deberán contabilizar en el ejercicio respectivo, para los efectos tributarios, los excedentes que ella les haya reconocido.



Sabías qué...

El Impuesto Global Complementario es un impuesto anual que grava a las personas naturales domiciliadas o residentes en Chile por el total de las rentas imponible de Primera o Segunda Categoría. Este tributo se determina mediante una escala de tasas progresivas por tramos de renta, empezando en un primer tramo exento hasta un último tramo con una tasa marginal de 40%, el cual se declara y paga en abril del año siguiente al de la obtención de la renta.



Devolución de excedentes

A.- Excedentes originados en operaciones entre el Socio y la Cooperativa.

El artículo 51 de la LGC exime a los socios de todo impuesto por los excedentes que perciban de la cooperativa, es decir, del impuesto de Primera Categoría y del Global Complementario o Adicional, según corresponda.

Para que opere esta liberación tributaria es requisito que los referidos excedentes provengan de operaciones que los socios hayan realizado directamente con la cooperativa. Los excedentes, provenientes de operaciones de la cooperativa con los socios, se distribuirán a prorrata de estos.

B. Excedentes originados en operaciones entre No Socios y la Cooperativa.

En cuanto a los excedentes obtenidos por las cooperativas, originados por las operaciones que ellas realicen con terceros no socios, no se hace mención respecto de la exención de impuesto en el artículo 17 del D.L. N° 824 ni la LGC. Por lo tanto, solo se puede concluir que dichos excedentes constituyen ingresos tributarios para los socios que los perciben.



Impuesto al valor Agregado IVA

Las cooperativas estarán afectas al Impuesto al Valor Agregado, según el decreto Ley 825 de 1974 Ley sobre Impuesto a las Ventas y Servicios. Un 19 % de impuesto que se incluye en las boletas de venta o en las facturas de compra.

- El IVA de las ventas "DÉBITO" no le pertenece a la Cooperativa porque lo paga el cliente como consumidor.
- El IVA de las compras CRÉDITO, lo paga la Cooperativa y el monto debe ser rebajado del débito.
- El IVA se declara de manera mensual a través del FORMULARIO 29, el cual se realiza por la Página web de la SII.

Fecha	Detalle	Debe	Haber
30/09	-- 21 --		
	IVA Débito Fiscal (P-)	330	
	IVA Crédito Fiscal (A-)	180	
	IVA a Pagar (+P)		150
Declaración Jurada			

Intereses provenientes de aportes de capital pagados o de cuotas de ahorro

Estas son rentas del capital gravables con los impuestos generales, pero el artículo 17 N° 3 del D.L. N° 824 de 1974 solo los grava con los impuestos personales, es decir, con el impuesto Global Complementario, o adicional según corresponda.

Las Cooperativas están exentas de:

- Del 50% de todas las contribuciones, impuesto, tasas y demás gravámenes impositivos en favor del Fisco (artículo 49, letra a), de la Ley General de Cooperativas.
- De la totalidad de los impuestos contemplados en el Decreto Ley No 3.475, de 1980 (Ley de Impuesto de Timbres y Estampillas), que gravan a los actos jurídicos, convenciones y demás actuaciones que señala, en todos los actos relativos a su constitución, registro, funcionamiento interno y actuaciones judiciales (artículo 49, letra b), de la Ley General de Cooperativas.), y
- Del 50% de todas las contribuciones, derechos, impuestos y patentes municipales, salvo los que se refieren a la elaboración o expendio de bebidas alcohólicas y tabaco.



REFERENCIAS

- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2018). Tributación aplicable a cooperativas y sus socios.
- Cracogna, D. (2004). Las cooperativas frente al régimen tributario. Cracogna, D. (Coordinador) Las cooperativas y los impuestos en el Mercosur, Buenos Aires: Intercoop.
- Departamento de Cooperativas, División de Asociatividad, Ministerio de Economía (s.f.). Manual de Constitución de Cooperativas.
- FAO, (2002). Desarrollo Cooperativo Agrícola, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Roma.
- Jara, P., Varela, J., & Arboleya, I. (2016). Orientaciones para el desarrollo cooperativo en la Agricultura Familiar.
- DFL 5, 25-SEP-2003. Ley General de Cooperativas.
- Start.COOP (2020). Una herramienta paso a paso para la creación de una cooperativa. Guía de Capacitación, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Decreto Ley 824 de 1974 Sobre Impuesto a la Renta.
- Decreto Ley 825 de 1974 Sobre Impuesto a las Ventas y Servicios.

¡Felicidades!

Acabas de terminar el módulo
Constitución y
funcionamiento de
las cooperativas.



Siguiente módulo:
**4.- Cooperativas Agrícolas
Modernas.**



Manual Diplomado

Formación de Formadores: El modelo cooperativo con orientación en agronegocios para docentes de educación superior



Módulo

4

Cooperativas Agroalimentarias Modernas



ciescoop.cl
chileagricola.cl

CRÉDITOS

Manual elaborado por el Área de Docencia y Capacitación del Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa (CIESCOOP) de la Universidad de Santiago de Chile, en el marco del Diplomado Formación de Formadores: El modelo cooperativo con orientación en agronegocios para docentes de educación superior, financiado por la Fundación para la Innovación Agraria.

El contenido de este manual, así como la orientación metodológica que hay tras su elaboración se ajusta a lo propuesto por Rabo Partnerships en el marco de la consultoría “Cooperativas modernas de productores en Chile: Un programa a nivel nacional para desarrollar cooperativas modernas de productores en Chile” para la Fundación para la Innovación Agraria en el año 2020.

Contraparte Técnica FIA:
María José Alarcón V.

Desarrollo: Pablo Beltrán Romero, Edición: Patricio Inostroza Rebolledo.
Diseño: Günther Semler Rojas y Dafne Quijanes.

Marzo de 2022, Santiago de Chile.
Contacto: luís.hernandez.a@usach.cl

ICONOGRAFÍA



Actividades



Estudio de caso



Sabías que...



Herramientas



CONTENIDO DEL MÓDULO 4

OBJETIVOS DEL MÓDULO	2
1.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS COOPERATIVAS	4
1.1 ESTRATEGIA EN LAS COOPERATIVAS	5
1.2 ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	5
2.- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COOPERATIVAS	10
2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	11
3.- MODELO DE NEGOCIOS	18
3.1 MODELO CANVAS	19
3.2 ¿QUÉ ES LA PROPUESTA DE VALOR?	23
3.3 ¿A QUIÉN VA DIRIGIDA LA PROPUESTA DE VALOR?	31
3.4 ¿CÓMO REALIZÓ LA PROPUESTA DE VALOR?	41
3.5 ¿CUÁNTO? EL FLUJO DE INGRESOS	49
4.- PLAN DE COMERCIALIZACIÓN PARA COOPERATIVAS	58
4.1 PLAN DE NEGOCIOS Y PLAN DE COMERCIALIZACIÓN PARA COOPERATIVAS	59
4.2 PASOS DEL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN	60
4.3 ANÁLISIS DEL MERCADO	61
4.4 ANÁLISIS DEL SECTOR DONDE SE INSERTA NUESTRA COOPERATIVA	65
5.- LIDERAZGO EN LA GESTIÓN COOPERATIVA	76
5.1 LIDERAZGO	77
5.2 TÉCNICA PARA FOMENTAR LIDERAZGOS DEMOCRÁTICOS EN UNA ORGANIZACIÓN	78
GLOSARIO	80
REFERENCIAS	81
ANEXOS	82

Manual Diplomado

*Formación de Formadores:
El modelo cooperativo con orientación en
agronegocios para docentes de educación superior*



MÓDULO 4:

COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS MODERNAS



OBJETIVOS DEL MÓDULO:

- Reconocer la relevancia del análisis estratégico de las cooperativas en la implementación de las cooperativas agroalimentarias modernas.
- Conocer herramientas prácticas atinentes para la planificación estratégica.
- Conocer un plan de negocio CANVAS en la planificación estratégica de la cooperativa.
- Reconocer los aspectos centrales del liderazgo en la gestión de empresas cooperativas modernas.



El módulo 'Cooperativas Agroalimentarias Modernas' se enfoca en la organización interna de la cooperativa en términos de gobernanza, principios de negocios y las relaciones entre los miembros y la cooperativa.

Como hemos visto las cooperativas son actores esenciales en muchas cadenas de valor agroalimentarias y, en una perspectiva más amplia, en los sistemas alimentarios. Al incluir servicios valiosos en el sistema alimentario, las cooperativas enfrentan los mismos desafíos que tienen todos los actores en los sistemas alimentarios, es decir: generar suficientes alimentos saludables, generar empleos pagados adecuadamente y producir de manera sustentable.

En la medida que una cooperativa tenga los recursos y capacidades para suministrar estos resultados del sistema alimentario depende de la estrategia de la cooperativa, la organización interna y las condiciones externas bajo las cuales trabaja la cooperativa.

Se debe considerar que la estrategia aborda los objetivos de la organización y los recursos que pone a disposición.

1

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS COOPERATIVAS



1.1

ESTRATEGIA EN LAS COOPERATIVAS

¿Hacia dónde se deben mover las Cooperativas?

Las cooperativas son como cualquier otro tipo de empresas, tienen **objetivos estratégicos** decididos por sus dueños (asociados), necesitan capital de trabajo e inversiones, necesitan ajustarse a las condiciones cambiantes de mercado y necesitan procurar no operar con pérdida.

Además, las cooperativas son diferentes porque no necesariamente deben generar ganancias (*son organizaciones que no persiguen lucro*), generalmente se enfocan más en sus actividades de negocios, y necesitan satisfacer a un grupo particular de actores: sus miembros. Las cooperativas tienen diferentes características organizacionales, como el origen de su capital y su estructura de toma de decisiones, lo que influye en las **estrategias de negocios** que tienden a seguir.

1.2

ESTRATEGIA DE NEGOCIO

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

Para determinar una estrategia, se pueden realizar las siguientes tres preguntas centrales:

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

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

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

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

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

	Bajo costo	Carácter único del producto
Amplio (Industria completa)	Costo Estrategia de Liderazgo Ej: Cooperativa de lácteos que vende diferentes productos lácteos: Mantequilla, Quesos, Leche, yogurth, etc. Soprole o Whats. Caso Colún.	Estrategia de Diferenciación Ej. Cooperativas con productos lácteos únicos de diferentes tipos que se asocian a sello con denominación de origen, comercio justo, artesanales y que mantienen vínculos en circuitos cortos con consumidores.
Estrecho (Segmento de mercado)	Estrategia Enfocada (Bajo Costo) Ej. Cooperativa productora de queso mantecoso, producción a granel de un solo tipo de producto para poder vender a un solo gran cliente que por lo general es una tienda o Supermercado.	Estrategia Enfocada (Diferenciación) Ej: Cooperativas que venden quesos premium en tiendas delicatessen, para un determinado segmento de clientes que prefieren lo exclusivo.

Ilustración 1: Diferentes estrategias de negocios fuente: Plan Nacional de Asociatividad de Chile – La Cooperativa Agrícola Moderna

Basándonos en la ilustración 1, la primera elección que una cooperativa debe hacer es si quiere suministrar un amplio o estrecho rango de productos y/o servicios. Por ejemplo, una cooperativa de lácteos puede suministrar todo tipo de productos lácteos o concentrarse solo en uno de ellos.

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

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

Las cooperativas también deben tomar decisiones respecto del tipo de productos, los canales y el tipo de clientes. Muchas cooperativas en la industria a la cual pertenecen (lácteos, frutícolas, hortícola o ganadera) comienzan o han comenzado como una asociación de negociación (centros de acopios). Esto significa que **la principal estrategia de la cooperativa es recolectar y vender los productos** de sus miembros, sin mucha manipulación o procesamiento de los productos. Negociar un buen precio y condiciones favorables de entrega son las principales actividades de estas cooperativas de negociación.

Alternativamente, una cooperativa puede comenzar con actividades para agregar valor, como el procesamiento, el envasado y el marcado, etc. Agregar valor al producto del agricultor (también llamado 'valorización') es una estrategia de negocios interesante para muchas cooperativas. Sin embargo, **esta estrategia requiere de diferentes recursos en comparación con simplemente negociar en el mercado. Una estrategia de valorización requiere mayores inversiones, implica mayores riesgos y requiere de diferentes capacidades de gestión.**

Los cambios en el ambiente externo podrían obligar a una cooperativa a adoptar una estrategia mixta que combine el liderazgo de costos en un segmento del mercado (venta sin valor agregado), por ejemplo, solo vender papas comunes y la diferenciación de productos en otro (venta de papas premium o subproductos derivados de ella).

Las cooperativas también pueden enfrentarse a la elección entre vender solo a nivel nacional o también embarcarse en la venta en mercados extranjeros.

> VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE VENDER EN EL EXTRANJERO



Ventajas

- Diversificar el riesgo, no depender solo del mercado nacional.
- Ampliar facturación.
- Nuevos Mercados.
- Incrementos de Clientes.



Desventajas

- Modificar el producto, el envase o su presentación.
- Problemas de logística y adaptación a nuevos canales de distribución.
- Tiempo y dedicación para estudiar nuevos mercados.
- Apoyo financiero.
- Adaptar productos para inserción en nuevos mercados.

2

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COOPERATIVAS



2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Entonces, la **planificación estratégica** es la carta de navegación para cumplir y satisfacer las necesidades económicas, sociales y culturales, juntos como socios y socias de una cooperativa. Esta debe responder a las preguntas ¿cuál es el propósito? o ¿es ésta la mejor vía para alcanzar tal meta?

En este sentido a las empresas en general y en particular a las cooperativas, se les aconseja realizar una evaluación regular de su estructura, ya que les permite analizar la salud de la organización interna, particularmente la coordinación entre las varias actividades de negocios, e iniciar adaptaciones según sea necesario.

Este chequeo periódico está principalmente orientado hacia la alineación interna, para determinar en conjunto la **Misión**, la **Visión** y los **Objetivos Estratégicos**.

> MISIÓN:

Para definir la misión de una empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Qué hacemos?
- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿Cuál es nuestra razón de ser?
- ¿Quiénes son nuestro público objetivo?
- ¿Cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?



> VISIÓN:

Para la definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué quiero lograr?
- ¿Dónde quiero estar en el futuro?
- ¿Qué podría incorporar a la empresa que no esté haciendo?
- ¿Para quién lo haré?
- ¿Me dirigiré a otro tipo de clientes?
- ¿Ampliaré mi zona de actuación?



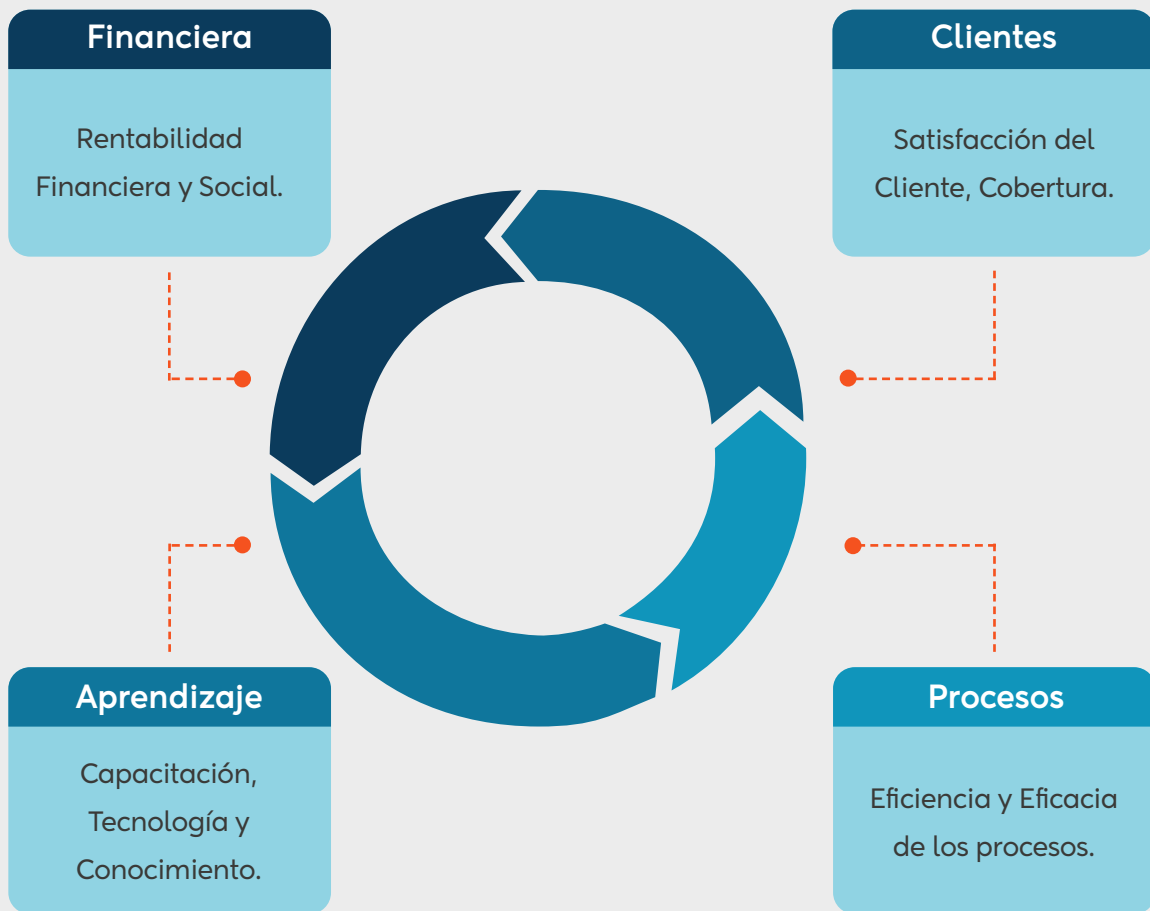
> OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Entenderemos por Objetivos Estratégicos, a los hitos que debemos lograr para alcanzar la visión:

De acuerdo con el modelo de [Cuadro de Mando Integral](#) se deben vincular **objetivos estratégicos** que den cuenta de:

- Desarrollo interno de capacidades de la empresa.
- Logros en relación con el entorno de la empresa.

Los objetivos estratégicos se establecen en cuatro perspectivas que representan a distintos grupos de interés relacionados con la cooperativa.



Así se va avanzando desde un propósito **Misión** a un estado deseado, que es la **Visión**, la cual puede ser un proceso de corto, mediano o largo plazo, según las capacidades internas (grupo humano principalmente) y condiciones del entorno (facilitadores u obstaculizadores).



MISIÓN

VISIÓN

Contexto Laboral

Trabajo en equipo, confianza y responsabilidad

- Norma.
- Roles.
- Plan de negocios

Políticas Gubernamentales

Crecimiento y formalización

- Inserción del mercado.

Contribución a una sociedad mejor

Consolidación

- Reglamento funcionando.
- Tareas y roles bien definidos.
- Productividad al menor costo.
- Generación de beneficios.

Diversificación de productos

- Aumento de socios y/o trabajadores.
- Sistema de provisión social.
- Representación en el sector cooperativista.

Precooperativas

Empresas privadas
Cooperativas



FODA:

A las Organizaciones también se les aconseja realizar un análisis FODA.

FODA significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Un análisis FODA es una herramienta que combina la evaluación de la organización misma (*sus fortalezas y debilidades*) con la evaluación del ambiente externo (*las oportunidades y amenazas*). Al enfrentar las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, la herramienta permite evaluar la competitividad actual y futura de la empresa.



ANÁLISIS FODA APLICANDO EL AUTOANÁLISIS

Amenazas

No están bajo nuestro control; sin embargo, si la identificamos podríamos sortearlas y conducirnos tratando de que no nos afecten seriamente. Estos factores no podemos cambiarlas.

Fortalezas

Son acerca de características personales, interpersonales, intelectuales, tecnológicas, organizacionales y empresariales. Las que tú consideras que posees son parte de tus fortalezas; además de los conocimientos adquiridos en tus estudios formales y/o informales, las experiencias y laborales realizadas.

Debilidades

Corresponden a los aspectos que debemos poner atención, que no posees o que debes mejorar, de lo contrario no podrías avanzar en el logro de nuestros objetivos, por lo que es urgente conocerlas en forma objetiva, para buscar los medios que permitan superarlas.

Oportunidades

Son factores externos a nosotros, forman parte del entorno, de en medio en donde estamos situados. El conocimiento de las oportunidades nos propicia ubicarnos en el mejor lugar para aprovecharlas en nuestro beneficio. Plantearemos algunas preguntas para identificarlas.

El **FODA**, también, nos puede dar elementos para definir las estrategias que tomará la cooperativa y el negocio a realizar, ya que nos permite maximizar y aprovechar nuestras fortalezas y oportunidades, además permiten disminuir o neutralizar nuestras debilidades o amenazas latentes. En el siguiente cuadro al entrecruzar las variables podemos generar resultados positivos.



Estudio de Caso: Planificación Estratégica Mondragón Corporación Cooperativa

El siguiente es posiblemente uno de los casos más exitosos del cooperativismo en el mundo, el cual ha inspirado en términos organizacionales y administrativos a cientos de organizaciones solidarias, debido a su crecimiento exponencial y su forma de trabajo. También, permite conocer de primera mano un proceso equilibrado entre eficacia y democracia, lo económico y lo social, la igualdad de las personas y la organización jerárquica.

Mondragón Corporación Cooperativa es un grupo empresarial conformado principalmente por empresas cooperativas, el cual fue fundado en 1956 y "se asienta en el convencimiento de que la "Experiencia", como se ha denominado internamente, está en un devenir permanente, abierta a lo que ocurre en el entorno, a cuyo desarrollo desea contribuir, y obligada por tanto a reinventarse permanentemente" (Cancelo, 1999). En esta frase se logra evidenciar que uno de los factores de éxito del caso Mondragón ha sido la constante generación de análisis del entorno y su capacidad de adaptación. En pocas palabras, un proceso de planeación constante.

Mondragón se encuentra actualmente en más de 30 países, con más de 143 filiales productivas en sectores económicos tales como servicios financieros, industria, conocimiento y distribución. Genera aproximadamente 12.215 millones de euros al año, cuenta con más de 260 empresas, emplea a más de 81.000 personas y tiene 15 centros de I+D. Al igual que la mayoría de las cooperativas a nivel mundial, el grupo Mondragón trabaja sobre un conjunto de principios cooperativos que, si bien no son los mismos que los promulgados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), están totalmente alineados a estos. Esto les ha garantizado generar una identidad sólida de carácter solidario, cuyo fundamento es la soberanía del trabajo y la educación. En términos de planeación estratégica, el grupo cooperativo Mondragón desde el año 1994 ha realizado planes cuatrienales denominados "Plan Estratégico Corporativo (PEC)" buscando diseñar un modelo de gestión que permita alcanzar la misión cooperativa. Todas las cooperativas del grupo participan en la formulación del PEC de acuerdo con sus funciones básicas. En el [siguiente video](#) se explica más a profundidad el funcionamiento del grupo cooperativo Mondragón



Actividad

Después de leer y ver el video.

Realice un FODA a esta cooperativa estime las posibles amenazas y las debilidades que puede tener.

3

MODELO DE NEGOCIOS



3 MODELO DE NEGOCIO

Los expertos dicen mucho sobre emprendimiento y gestión de empresas, sobre los modelos de negocios y su importancia como herramientas para la gestión de negocios exitosos, pero ¿Cuál es la función de un **Modelo de Negocio**? Básicamente, es describir los fundamentos de cómo una organización **Crea, Desarrolla y Captura valor**.

Recuerda que...

La captura de valor no solo se refiere a la captación de recursos monetarios, en el caso la cooperativa se refiere, además, a las satisfacciones de necesidades ligadas a una actividad económica, social o medioambiental que contribuyen a mejorar el bienestar de sus miembros y comunidades.



Las cooperativas, en primer lugar, buscan bienestar social y, en segundo lugar, generar beneficios económicos que les permitirán dar sostenibilidad en el tiempo a la organización, ya que ninguna organización puede mantenerse en el tiempo con pérdidas constante en sus balances financieros.

3.1 MODELO CANVAS

El modelo Canvas es la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece.

MÓDULO 4: COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS MODERNAS





Sabías qué...

El modelo CANVAS fue creado y diseñado por el doctor Alexander Osterwalder y se puede ampliar información en su libro "Generación de modelos de negocio". Este modelo, se integra dentro de la metodología lean-startup que basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente mediante el aprendizaje validado.



BENEFICIOS DE USAR EL MODELO CANVAS

1.-

Mejora la comprensión: Utiliza herramientas visuales. Esta metodología fomenta el pensamiento creativo de las personas que crean el lienzo.

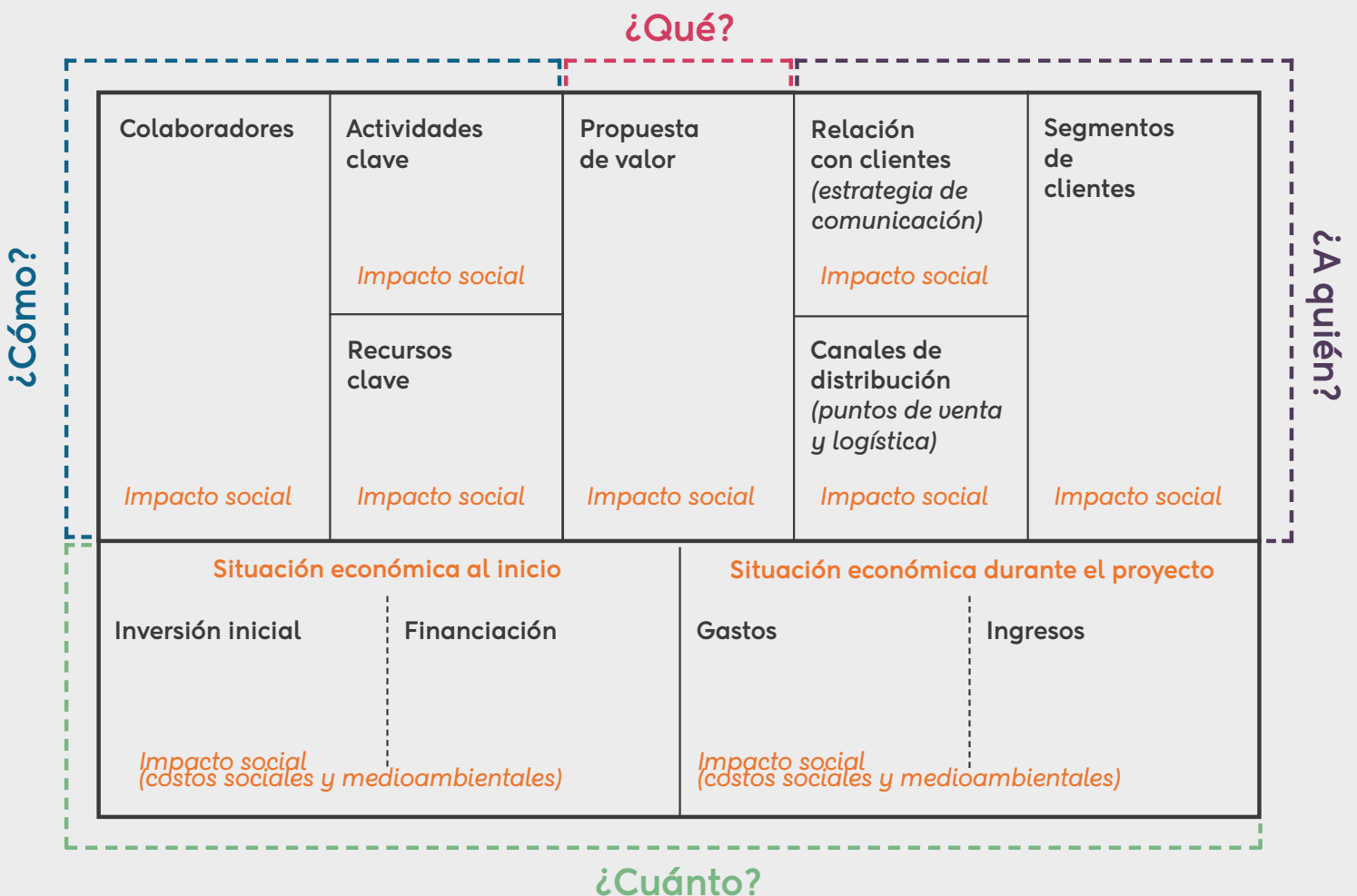
2.-

Amplios puntos de enfoque: En este modelo se mantiene una constante visión del modelo de negocio desde diferentes perspectivas: comercial, mercado, canales de distribución, etc.



3.- Análisis estratégico: En solo una hoja en que se pueden ver todos los elementos del lienzo. Una forma sencilla para sacar el mayor partido a esta herramienta.

El **Modelo Canvas** responde a las preguntas clásicas de la economía: ¿Qué producir o qué servicios brindar?, ¿A quién?, ¿Cómo producir?, y ¿Cuánto ganaremos y cuánto gastaremos en la producción o brindar un servicio?



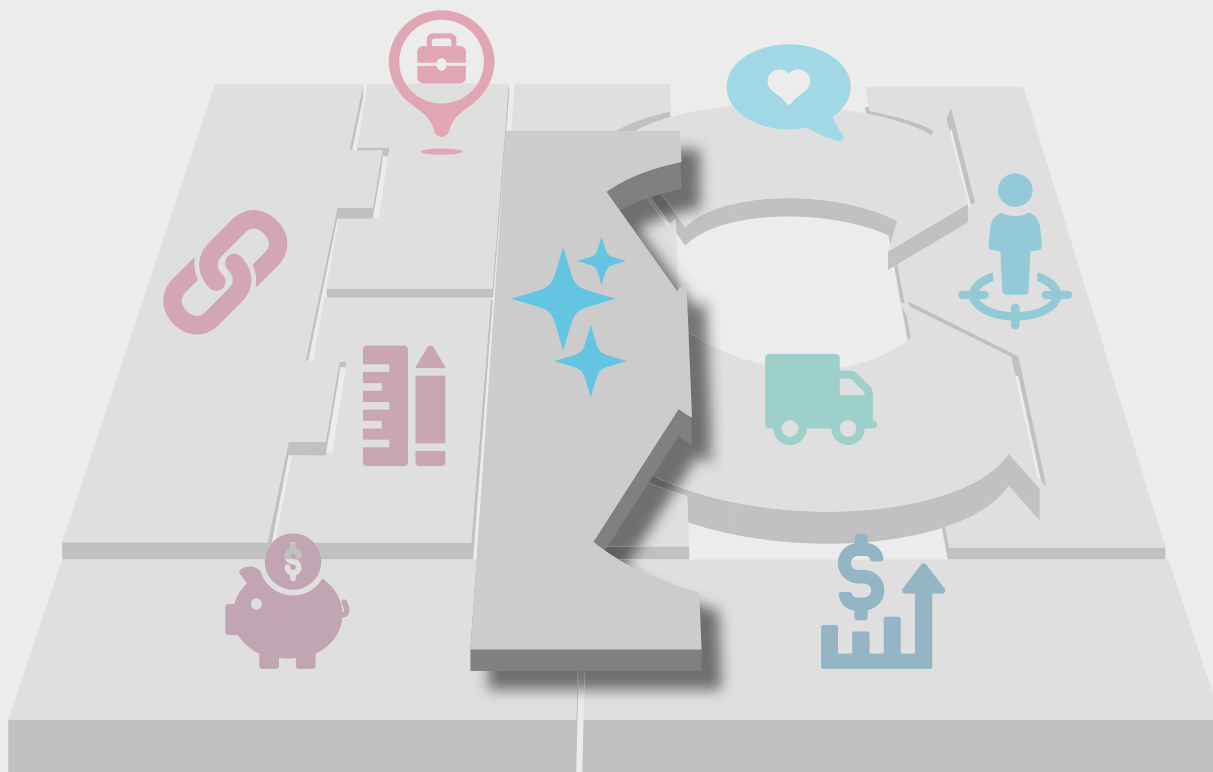
3.2 ¿QUÉ ES LA PROPUESTA DE VALOR?

Es la pieza clave de todo el modelo de negocio. La propuesta de valor o ventaja competitiva es el motivo por el que el cliente nos va a comprar a nosotros y no a otro. Aquí se incluye lo que hace diferente e innovador a nuestro producto/ servicio, marca, entre otros.

Se puede innovar en diferentes aspectos como en el modelo de ingresos, alianzas empresariales, procesos productivos, entrega del producto/servicio, marca...

Debemos dar respuesta a:

- ¿Qué valor estamos entregando a nuestros clientes?
- ¿Qué problema resolvemos?
- ¿Cuál es la necesidad que satisfacemos?
- ¿Qué tipo de producto ofrecemos?



La propuesta de valor es la razón por la cual las clientes o usuarias escogen una empresa u organización sobre otra. Para adquirir esta ventaja competitiva, hemos de estudiar propuestas que eliminen o mejoren los problemas de las clientes y beneficiarias (socios y socias). A la hora de afrontar la propuesta de valor, hemos de estudiar las siguientes cuestiones entorno a la idea de negocio a llevar a cabo:



También podemos analizar la Propuesta de Valor desde un **mapa del valor**, para ello resulta necesario observar al cliente desde el punto de vista del perfil del cliente, lo que se hace **observando al cliente**.

Esto se puede realizar bajo una metodología de mapa de valor. El **Mapa de valor** describe de manera estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica de tu modelo de negocio, define los productos, ganancias y dolores que alivia la Propuesta de Valor.

Lo anterior, es identificando los **Trabajos del Cliente (Tareas)**, **Dolores del Cliente o Frustraciones y Alegrías o ganancias**. En resumen, es necesario ponerse en los zapatos de los clientes y socios/as.

- 1.- Trabajos del Cliente:** Son los elementos que el cliente intenta conseguir para su trabajo o su vida, e incluye los objetivos que se ha marcado, los problemas que trata de resolver y las necesidades que trata de satisfacer. Hemos de identificar las actividades relacionadas con el producto / servicio que están intentando realizar tus clientes habitualmente.
- 2.- Dolores del Cliente:** Son las cosas que molestan a los clientes antes, durante o después de hacer un trabajo e incluyen los problemas y obstáculos a los que se enfrenta.
- 3.- Ganancias del Cliente:** Describe los resultados y beneficios que el cliente busca. Se incluyen los requisitos mínimos para alcanzar la solución deseada, los beneficios esperados de dicha solución, los beneficios no esperados pero deseados por la clientela y, finalmente, beneficios inesperados que el cliente ni se imagina que pueda querer o necesitar.

Una vez estudiado el perfil del cliente/socio/a y sus necesidades, han de encajarse las perspectivas anteriores en nuestro Mapa de Valor. Para poder completar nuestra Propuesta de Valor, definiremos los siguientes elementos:

- A. Productos y servicios:** Se trata de un listado de todo lo que ofrecemos al cliente. Puede tener carácter tangible, intangible, digital o financiero.
- B. Analgésicos o aliviadores del dolor:** Describe cómo nuestros productos o servicios alivian dolores específicos de nuestros clientes. No hace falta aliviar todos los dolores que hemos percibido en nuestro cliente, es mejor concentrarse en unos pocos, pero resolverlos bien.
- C. Creadores de valor:** Describe como nuestros productos o servicios crean beneficios o resultados positivos para nuestro cliente.

Elaborar una propuesta de valor clara, no sólo nos permite crear productos o servicios que se venden, sino que nos aportará una visión clara, tan necesaria, para enfocar nuestro negocio a aportar valor real a nuestros clientes, lo que nos permitirá, asimismo, diferenciarnos de la competencia.

Una vez concluido este proceso y elaborada la propuesta de valor, no debemos olvidar que es necesario continuar mejorándola de manera constante. Crearemos para ello soluciones cada vez más enfocadas a solucionar problemas concretos para nuestras clientes y sectores objetivos. Para ello, apostaremos por la de reinversión constantemente para así aportar valor real al cliente. Elaborar una propuesta de valor clara, no sólo nos permite crear productos o servicios que se venden, sino que nos aportará una visión clara, tan necesaria, para enfocar nuestro negocio a aportar valor real a nuestros clientes, lo que nos permitirá, asimismo, diferenciarnos de la competencia.

ESQUEMA DE SÍNTESIS



Productos y servicios

que ofrecen a tus clientes para ayudarlos con las actividades reseñadas.



Dolores

Situaciones o costes no deseados que experimentan tus clientes al realizar las actividades anteriores.



Generadores de valor

Cómo estás aportando beneficios a tus clientes en base a sus expectativas.



Ganancias

Beneficios que esperan obtener tus clientes al realizar esas actividades.



Analgésicos

Cómo resuelves los problemas o necesidades (DOLORES) de tus clientes.



Tareas del cliente

Actividades relacionadas con tu producto/ servicio que están intentando realizar tus clientes habitualmente.

Las propuestas de valor pueden ser:

- Innovadoras:

Mejoran el producto, el proceso o sus beneficios en función de las necesidades del cliente.

- Funcionales:

Pueden ser similares a otras existentes en el mercado, pero con más funciones y atributos.

- Novedosas:

Al satisfacer un conjunto totalmente nuevo de necesidades que antes no eran percibidas.

- De alto rendimiento:

Mejora el rendimiento del producto o servicio.

- Personalizadas:

Adaptación de productos y servicios a necesidades específicas de sus clientes.

- De diseño:

Un producto puede destacar por un diseño superior.

- De marca:

Los clientes encuentran valor en el simple hecho de utilizar y la visualizar una marca específica.

- Precio:

Reciben un valor similar a un precio inferior y ayuda a los clientes a reducir sus costos.

- Accesibles:

Lograr que los clientes tengan acceso a productos y servicios que anteriormente no podían disponer.

- Conveniente y usable:

Hacer que los productos sean más fáciles de usar y que resuelvan una necesidad oportuna.



[Video](#) **Diseñando la propuesta de valor**



Desde el punto de vista del cooperativismo, las cooperativas por su principios y valores además de analizar la propuesta de valor desde una postura tradicional, deben **analizar el impacto de la idea de negocio desde perspectivas de género, social y medioambiental**. A continuación, se citan preguntas que generan impacto en la definición de la propuesta de valor desde las perspectivas señaladas.

Impacto de género:

- ¿El producto o servicio que ofrecemos incorpora perspectiva de género?
- ¿Ayuda a conciliar la vida familiar?
- ¿Incorpora la dimensión del cuidado nuestro servicio o producto?
- ¿Perpetúa prácticas / actividades machistas?
- ¿Se explota al ser humano en la generación de ese producto o servicio?



Sabías qué...

La preocupación por conseguir unos niveles razonables de conciliación personal, familiar y laboral es un fenómeno en alza, tanto que ha pasado a un primer plano en las agendas de las administraciones, agentes sociales y empresas, ya que la dificultad de conciliar ambos espacios tiene consecuencias mucho más profundas.

Las empresas han de asumir el desafío de la conciliación, diseñando modelos organizativos que faciliten a sus plantillas, recursos para que puedan afrontar obligaciones laborales y familiares de forma equilibrada, garantizando de esa manera la rentabilidad económica de la organización.

"Cuando se diseñan adecuadamente, unas prácticas efectivas que equilibren el trabajo con la vida personal y familiar pueden incrementar la productividad y el éxito de las empresas, al mismo tiempo que favorecen el compromiso de los empleados y empleadas y su satisfacción personal. Estas prácticas no son tan solo algo correcto que hay que hacer por los empleados; son algo correcto que hay que hacer por la rentabilidad de la organización". (Poelmans y Caligiuri, 2008).

Las empresas desempeñan un papel clave en la conciliación familiar y laboral, por ello:

- Han de facilitar la conciliación familiar y laboral a sus plantillas a través del uso de diferentes medidas orientadas a mejorar la calidad de vida de las personas.
- Han de incorporar nuevas formas de organización del trabajo y gestión del tiempo que permitan compatibilizar la vida laboral y familiar.
- Han de realizar un cambio en la cultura empresarial, incorporando la conciliación como una parte más de la gestión, no sólo desde la óptica de la responsabilidad social, sino también como una estrategia que favorece la motivación del personal, atrae y retiene el talento en las organizaciones, mejora el rendimiento y, por tanto, ayuda a mejorar los objetivos de las empresas, que se convierten en organizaciones más eficientes y rentables.

Impacto Social:

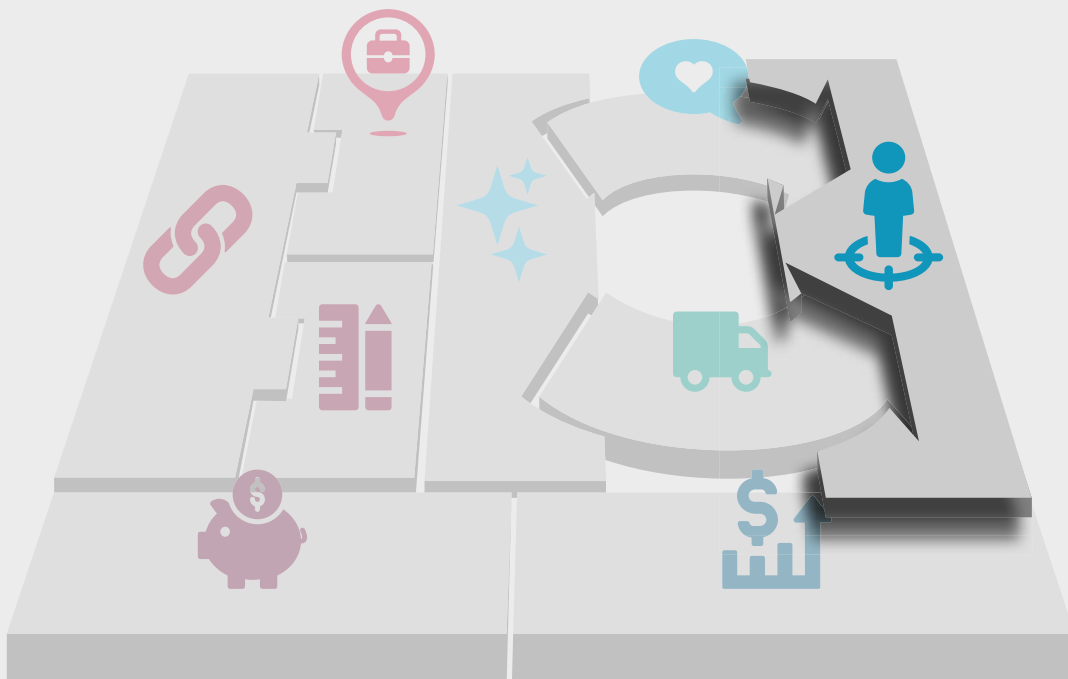
- ¿Genera barreras para la diversidad?
- ¿El producto o servicio puede ser utilizado por todas las personas? Si no es así, ¿qué puedo hacer para integrarlas?
- ¿El establecimiento o local puede ser visitado por personas con movilidad reducida?

Impacto Medio Ambiental:

- ¿De qué manera contribuimos al cuidado de la naturaleza?
- ¿La calidad de nuestro producto contribuye a reducir el consumo y a generar menos residuos?
- ¿Es nuestro producto reciclable?

3.3 ¿A QUIÉN VA DIRIGIDA LA PROPUESTA DE VALOR? SEGMENTO DE CLIENTES

Segmento de clientes son los grupos de personas u organizaciones (asociaciones, empresas, fundaciones, etc.) a los que ofrecemos nuestro servicio o producto. En primer lugar, nos plantearemos las siguientes preguntas generales:



- ¿A quién le interesa lo que hacemos?
- ¿Quién compraría nuestro producto o servicio?
- ¿Para quién estamos creando valor?
- ¿Quiénes son nuestros usuarios más importantes?

Para dar respuesta a estas preguntas, una herramienta muy útil es el **Mapa de empatía**, una herramienta que nos invita a “ponernos en el lugar de nuestros clientes” con el objetivo de identificar las características que nos permitirán realizar un mejor ajuste entre nuestros productos o servicios y sus necesidades e intereses. Es importante conocer bien a nuestros clientes, lo que piensan, lo que opinan, sus problemas, sus necesidades y de este modo crear una propuesta de valor única.

Se deben tener en cuenta los factores demográficos, económicos, jurídicos, socioculturales, ambientales, tecnológicos y políticos que puedan afectar a la actividad. Una vez conocidos, podremos clasificar a nuestros clientes en base a ellos para crear distintos segmentos de cliente.

Criterios	Generales	Específicos
Objetivos	Demográficos Socioeconómicos Geográficos	Comportamientos
Subjetivos	Psicográficos	Motivaciones Actitudes Percepciones Preferencias

Fuente: Penelas et al (2012)

Teniendo los criterios de segmentación explicados, se avanza al mapa de empatía.

¿Qué es el mapa de empatía? es un estudio del perfil del cliente o de los socios a quien presta servicios la cooperativa. Cuando hablamos de empatía, nos referimos a la **capacidad** de entender a nuestro interlocutor/cliente y detectar sus **necesidades, sentimientos y problemas**.





PASOS A SEGUIR

- 1.- Definición de la idea de negocio en el mapa de empatía.
- 2.- Definición del segmento de cliente.
 - a). ¿Qué piensa y siente? Lo que realmente le importa, principales inquietudes, aspiraciones y preocupaciones.
 - b). ¿Qué ve? Entorno, amigos, la oferta de mercado.
 - c). ¿Qué oye? Lo que dicen las amigas/os, la jefa/e, las personas influyentes.
 - d). ¿Qué dice y hace? Actitud en público, aspecto, comportamiento hacia las demás personas.
- 3.- A partir de estas cuatro variables podremos responder a las otras dos:
 - e). ¿Qué esfuerzos, miedos, obstáculos y frustraciones encuentra?
 - f). ¿Qué le motiva? Deseos, necesidades, beneficios que espera obtener.

Una vez realizado este análisis se llega a obtener un **sólido** conocimiento del cliente (s), su entorno, preocupaciones, comportamientos, expectativas y decisiones, lo que permite entender:

- ¿Qué propuesta de valor espera?
- ¿Cuáles son los canales de distribución por los que espera que se conecten con él?
- ¿Qué relación marca/cliente quiere que se establezcan con él?
- ¿Qué está dispuesto a pagar por los servicios y/o productos?



Esto ayudará a **anticipar** sus necesidades, abriendo el camino hacia la creatividad, innovación y nuevas **oportunidades de negocio**.

Al igual que punto anterior, debe considerar preguntas de impacto desde una perspectiva de **género, social y medioambiental**.



Impacto de Género

- ¿El producto o servicio colabora en la conciliación de la vida?
- ¿Es un espacio abierto a todas las personas y transgeneracional?

Impacto Social

- ¿Se tiene en cuenta a colectivos con dificultades o con necesidades específicas?
- ¿De qué manera se les puede incluir en nuestro proyecto?

Impacto Medio Ambiental

- ¿El respeto al medioambiente preocupa a nuestras clientes?
- Si no, ¿pensamos realizar alguna campaña de sensibilización sobre el tema?



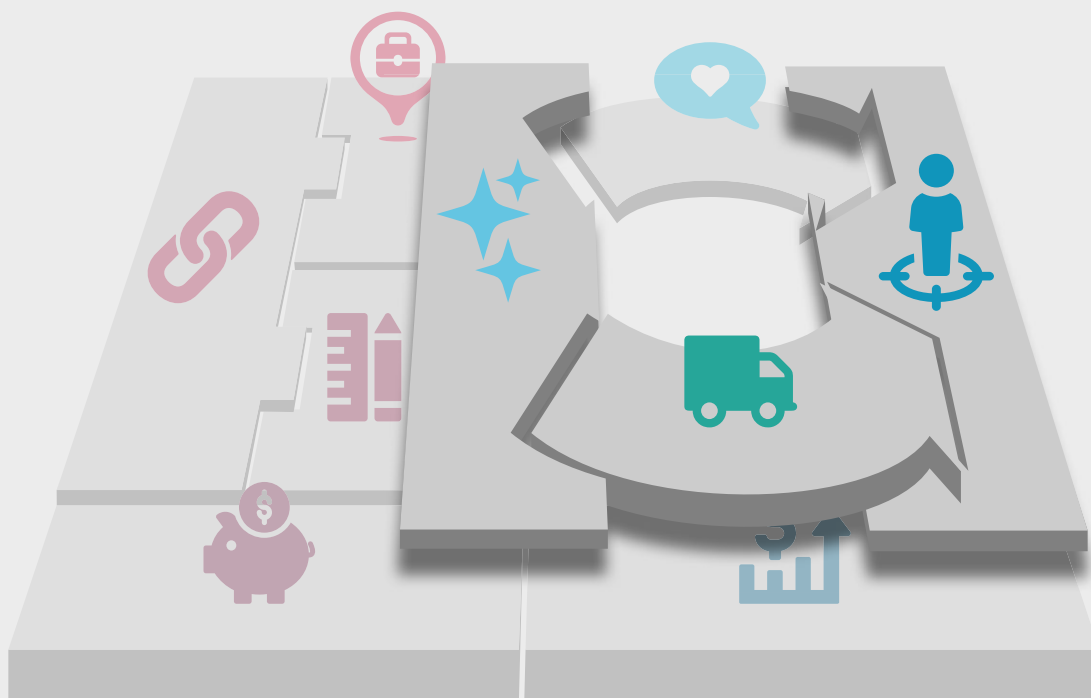
CANALES

Una vez definidos nuestros clientes y la propuesta de valor que les ofrecemos, tenemos que llegar a ellos. Si no nos conocen, no nos van a comprar. Aquí vamos a definir los canales de distribución del producto o servicio.

Debemos dar respuesta a:

- ¿Con qué canales podemos llegar a nuestros clientes?
- ¿Qué canales funcionan mejor?
- ¿Cuáles de estos canales son los más rentables?





Objetivos de los canales de distribución:

- Difundir e informar sobre nuestra propuesta de valor única.
- Permitir a la receptora de nuestra actividad económica la compra de productos o servicios y la evaluación de nuestra actividad, además de poder llegar a acuerdos y crear cooperación entre tú y tus socias/os con las consumidoras/es.
- Propiciar un servicio postventa y continuar así la relación establecida.



Comunicación

¿Cómo hacemos conocer nuestros productos y servicios?



Evaluación

¿Cómo permitimos a nuestro cliente evaluar la propuesta de valor?



Compra

¿Cómo se realiza la adquisición de nuestro producto o servicio?



Entrega

¿Cómo distribuimos nuestra propuesta de valor a nuestros clientes?



Servicio posventa

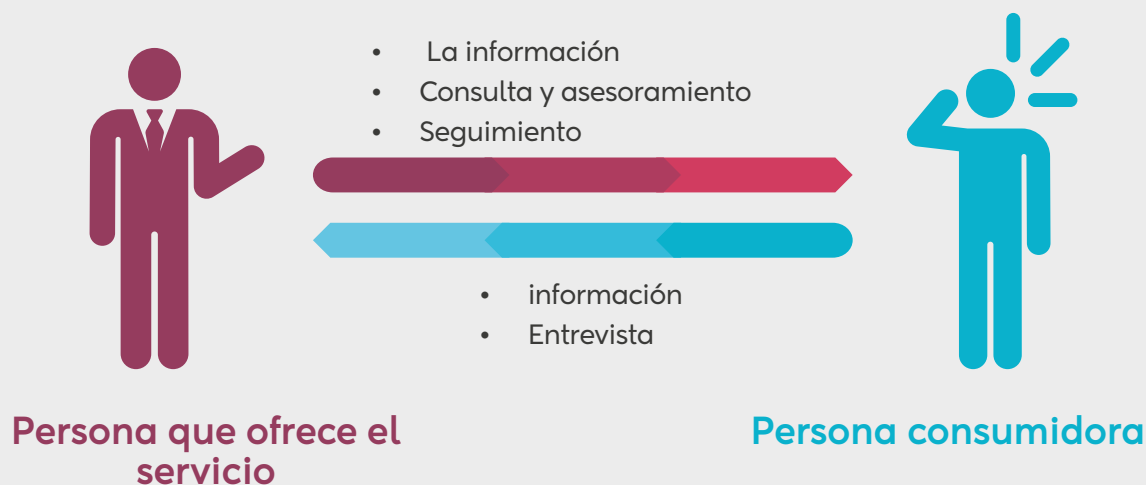
¿Cómo proveemos la atención al cliente?

Fases de la distribución: Piensa qué recursos vas a utilizar en cada fase, describe cómo vas a hacerlo y que medios utilizarás.

Si mi proyecto gira en torno a un **producto**:

Fase	Servicio
Compra de la materia prima	Teléfono, Web, Listado de proveedores.
Transporte	Vehículo propio, Control de compras.
Almacén de la materia prima	Local, Gestión de almacén, Estanterías.
Servicio de venta	Capacidad de emitir facturas, empaquetado.
Pago al cliente	
Retroalimentación o servicio postventa	
	Mantener relación a través de suscripciones o evaluación del producto.

Si, por el contrario, lo que ofrezco es un **servicio**, las fases de distribución serán las siguientes:

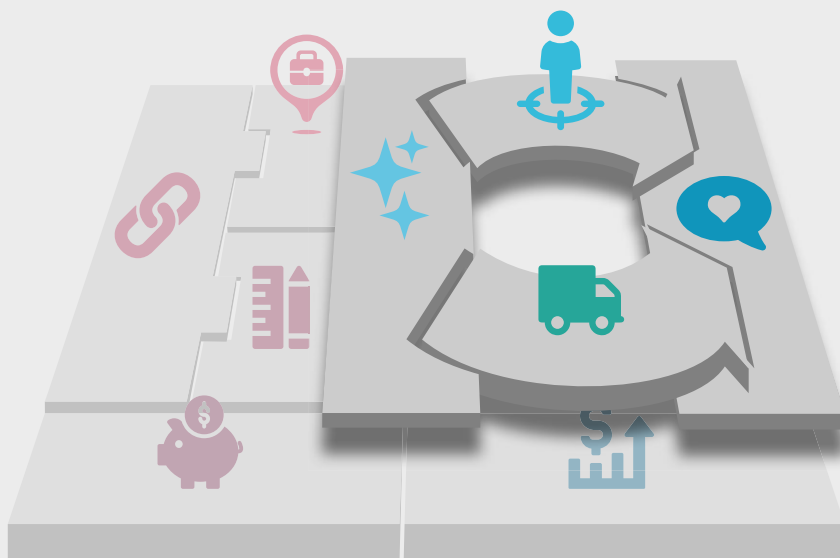


> RELACIÓN CON LOS CLIENTES

Debemos comunicarnos correctamente con nuestros clientes y estar pendiente de ellos. Ellos son nuestro eje central, por lo que saber definir la relación que vamos a tener con cada segmento de clientes, es fundamental para el éxito de un negocio.

Debemos dar respuesta a:

- ¿Cuál es la relación que tenemos con cada uno de nuestros segmentos de clientes?
- ¿Qué tipo de relación esperan?
- ¿Qué costo tiene?



Se deben establecer **estrategias** para:

- 1.-** Llegar a los y las destinatarias/os del mensaje siendo conscientes de los medios disponibles para llevarlo a cabo.
- 2.-** Establecer una estrategia con la comunidad que ya tenemos como usuaria: servicio post venta o servicio de mejora. A través de qué medios hablas, recibes consultas, las contestas, ofreces servicio técnico, etc.

Algunos ejemplos de vías de difusión son:



3.4 ¿CÓMO REALIZO LA PROPUESTA DE VALOR?



Para llevar a cabo la **propuesta de valor** que queremos ofrecer a nuestros clientes, son necesarias ciertas actividades para preparar el producto antes de que llegue al mercado. Es decir, aquí pensamos en las actividades de nuestro negocio, lo que haremos en nuestro día a día.

Debemos dar respuesta a:

- ¿Qué actividad básica requiere nuestra propuesta de valor?
- ¿Cuáles son nuestros canales?
- ¿Cuáles son nuestras fuentes de ingresos?

Debemos ser realistas y tener en cuenta el presupuesto y el tiempo con el que contamos. Las diferentes fases o actividades de nuestro proyecto son el Diseño, la Producción y la Distribución. Se tiene que pensar qué acciones se llevan a cabo en cada actividad y cuáles son imprescindibles, recomendables y prescindibles para nuestro proyecto.



El **flujograma** es una herramienta clave para diseñar y representar gráficamente los procesos necesarios a la hora de vender nuestro producto o prestar nuestro servicio. Este proceso es esencial para un buen diseño de la experiencia hacia nuestras clientes y empleadas, además de ayudarnos a encontrar y definir las actividades clave de nuestro CANVAS.



Un flujograma o diagrama de procesos es muy importante para cualquier organización porque:

- Permite tener una visión general del funcionamiento de la organización, pudiendo así analizarse esta desde diferentes escenarios.
- Permite estudiar detalladamente el funcionamiento de la organización, con el objetivo de ver qué se puede mejorar o cambiar.
- Permite que todos conozcan el proceso, su trabajo y que estén alineados Para construir un diagrama de procesos se debe:

1.- Generar un diagrama inicial: Los miembros deben conversar y pensar cómo debería ser el proceso. Por ejemplo, para una cooperativa que vende frutas y verduras al por menor y al por mayor.

2.- Levantar información del proceso: Se debe levantar información de todas las partes involucradas en el proceso (clientes, miembros de la organización, proveedores), preguntándoles:

- *¿Cómo debería ser el proceso?*
- *¿Qué es lo que inicia el proceso?*
- *¿Qué es lo que lo cierra?*
- *¿Qué es lo que lo hace más lento o complicado?*
- *¿Cuál es la piedra de tope?*
- *¿Cuáles deberían ser las actividades y responsables de cada etapa?*
- *¿Se podría hacer de otra forma?*

3.- Incorporar la información levantada: luego debe incorporarse la información levantada para generar el proceso. Debe discutirse con los involucrados si es adecuado, puesto que esa será la manera en que trabajarán. El diagrama debe ser conocido y respetado por todos, puesto que busca regular y hacer eficiente el trabajo. Para hacer diagramas en el computador se recomienda utilizar software como [Lucid Chart](#) ².

Impacto de Género

- ¿Cómo se van a distribuir las funciones? ¿Cómo y quién ejecutará las tareas? ¿Cuál es el papel de las mujeres en la ejecución de actividades? ¿En el diseño de actividades se reduce (o al menos no se incrementa) la carga de trabajo no remunerado? ¿Se reparten las tareas de forma equitativa? ¿Existe una rotación en las tareas que permita empatizar desde la práctica? ¿Se deconstruyen los roles preestablecidos? ¿Cómo se gestionan los conflictos relacionados con el género? ¿Existe una diferencia salarial entre hombres y mujeres? ¿Hay igualdad de oportunidades en los RRHH?

Impacto Social

- ¿Se tienen relaciones horizontales entre las personas trabajadoras? ¿Existe un procedimiento de control y reflexión por si se reproducen las relaciones desiguales / jerárquicas de poder? ¿Se toman decisiones de manera participativa y democrática? ¿Se tiene en cuenta la igualdad desde la diversidad? ¿Existe corresponsabilidad?

Impacto Medioambiental

- ¿Se prevén medidas para el uso eficiente de los recursos? ¿Se prevén actividades de sensibilización sobre el cuidado del medioambiente?



RECURSOS CLAVE

Conocer con qué recursos contamos y con los que debemos contar para llevar a cabo la actividad de nuestro negocio, es clave a la hora de establecer el plan de negocios. Debemos de ser cautos y prudentes a la hora de definir estos recursos. Siempre debemos pensar en la forma de optimizarlos, es decir, intentar conseguir la máxima productividad posible al mínimo costo.



Debemos dar respuesta a:

- ¿Qué recursos esenciales requiere nuestra propuesta de valor?
- ¿Qué recursos son necesarios para ejecutar las actividades clave? Permisos, financiación, herramientas, etc.
- ¿A quién necesitas movilizar para que tu modelo de negocio funcione? ¿Qué grupos, personas, empresas u organizaciones necesitas involucrar en tu emprendimiento social?



Materiales

- Acceso a recursos públicos de cuidados (guardería, hospitales, centros de tercera edad y escuelas).
- Acceso a servicios de transporte público.
- **Recursos necesarios para construir emprendimientos que pongan la vida en el centro.**



Personales

- Capacidad de trabajar de forma colectiva.
- Capacidad de establecer objetivos y planificar proyectos.



Sociales/relacionales

- Apoyo de familia, amigo/as, comunidad.
- Conciliación vida familiar y laboral.
- Liderazgo.
- Motivación.
- Autoestima.
- Capacidad de resolución de conflictos.



Organizacionales/grupales

- Grado de identidad como grupo.
- Capacidad de evaluación grupal.

Impacto de Género

- ¿Qué recursos clave tiene tu propuesta para que las personas usuarias sepan que establece relaciones laborales equitativas en cuanto a género? ¿Cómo se ha producido? ¿Tenemos en cuenta la posibilidad de mutualizar recursos con otras entidades?

Impacto Social

- ¿Se visibilizan y valorizan recursos no visibles en el emprendimiento tradicional? Apoyo familiar, experiencia de voluntariado, recursos para la conciliación, recursos para el desarrollo de capacidades personales y colectivas, finanzas éticas...

Impacto medio Ambiental

- ¿Nuestros recursos compartidos contribuyen a reducir la huella ecológica? ¿Son responsables social y ambientalmente los recursos materiales?

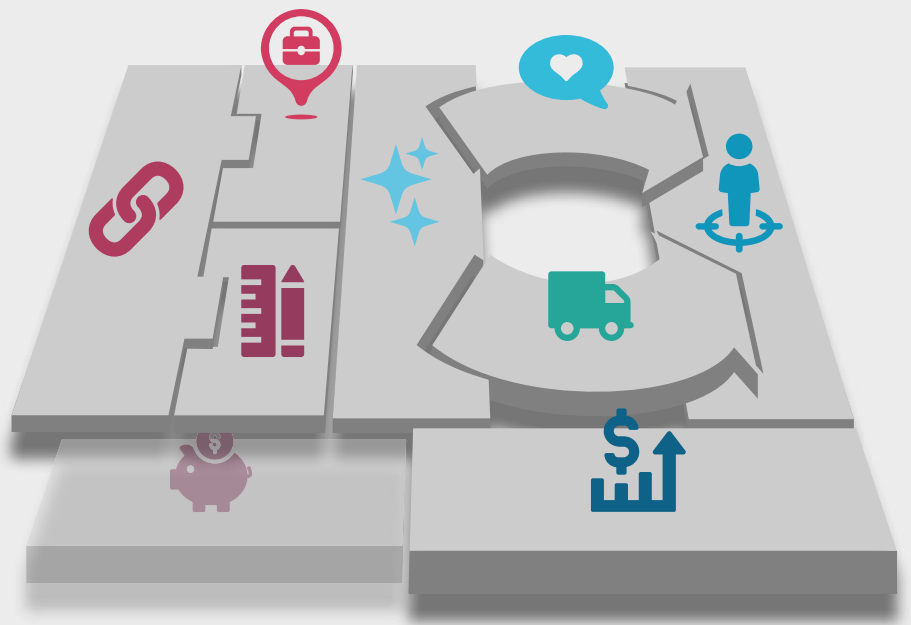
> ALIADOS CLAVE

Para llevar a cabo un negocio, es imprescindible tener aliados. Estos aliados pueden ser una serie de socios/colaboradores, una buena red de partners nos puede ayudar a llegar más rápido al cliente, al ir avalados por su reputación y experiencia.

Los proveedores: aquellos que nos proporcionan los recursos clave para poder ofrecer los servicios/producto final.

Debemos dar respuesta a:

- ¿Quiénes son nuestros socios clave en el mercado?
- ¿Quiénes son nuestros proveedores?



¿Cómo crear alianzas?

El sociograma es una técnica de análisis y evaluación de grupos y de cómo se establecen los vínculos sociales dentro de los mismos. Elaboración:

1.- Clasificación de las posibles alianzas en:

- a). Personas físicas.
- b). Otras Cooperativas o Federaciones.
- c). Entidades Financieras.
- d). Empresas convencionales de la competencia.
- e). Clientes.
- f). Instituciones públicas.
- g). Asociaciones y ONGs.
- h). Empresas proveedoras.

2.- A continuación, se le asigna un dibujo que identifique a cada una:

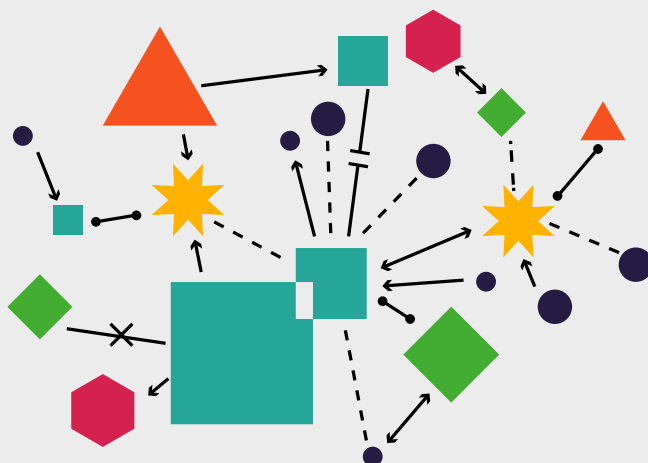


3.- Contestamos una serie de preguntas por cada agente expuesto en el primer punto, para hacernos una idea de qué tipo de agentes son y mi vinculación con ellos:

- a). ¿Sus prácticas son acordes con los valores de mi proyecto?
- b). ¿Cómo me puede ayudar?
- c). ¿Cómo puede ayudarles mi proyecto?

4.- Finalmente, hacemos un esquema con cada agente y los unimos según el nivel de colaboración que podamos tener con ellas.

- a). ----- Puntual
- b). —————> Fuerte colaboración
- c). —X— Conflicto



3.5 ¿CUÁNTO? EL FLUJO DE INGRESOS

Para que un negocio sea rentable y podamos sobrevivir en el mercado, tenemos que pensar ¿Cómo monetizarlo? Es decir ¿De dónde vamos a obtener la facturación el proyecto económico de la cooperativa?

Debemos dar respuesta a:

- ¿Cuál es nuestra principal línea de ingresos?
- ¿Por qué están dispuestos a pagar nuestros clientes?
- ¿Cómo pagarán nuestros clientes?

El ingreso de dinero depende del precio del producto o servicios. El precio de venta de un producto o servicio dependerá de factores internos y externos. En este apartado resulta muy importante saber diferenciar entre el costo económico que nos supone la creación de nuestro producto o la prestación de nuestro servicio (materias primas, luz, salario de trabajadores, etc.) y su costo real en el que hemos de valorar otros elementos no tan tangibles como es la originalidad de la idea, el tiempo dedicado a su producción, etc. Para poder fijar el precio de nuestra oferta, debemos atender a los siguientes factores.

Factores externos:

Aquellos factores que son ajenos a nuestra cooperativa o proyecto:
demanda del producto/servicio, precio de servicios/productos sustitutivos, calidad de las materias primas con las que fue fabricado, exclusividad, prestigio, marca, número de entidades que ofrecen producto/servicios similares, competencia, localización, etc.

Factores internos:

Teniendo en cuenta lo que nos cuesta la adquisición o producción del producto o la realización del servicio. Necesitamos tener analizados y descritos la previsión de ventas del producto o servicio y el costo total (CT), que es la suma de los costos fijos (CF) y de los costos variables (CV). Para no incurrir en pérdidas en nuestro negocio, debemos ser conscientes de cuál es el umbral de rentabilidad o punto muerto de cada uno de los productos o servicios que ofrecemos. Para calcularlo, debemos tener en cuenta 3 variables de nuestro negocio:

Costo Fijo (CF):

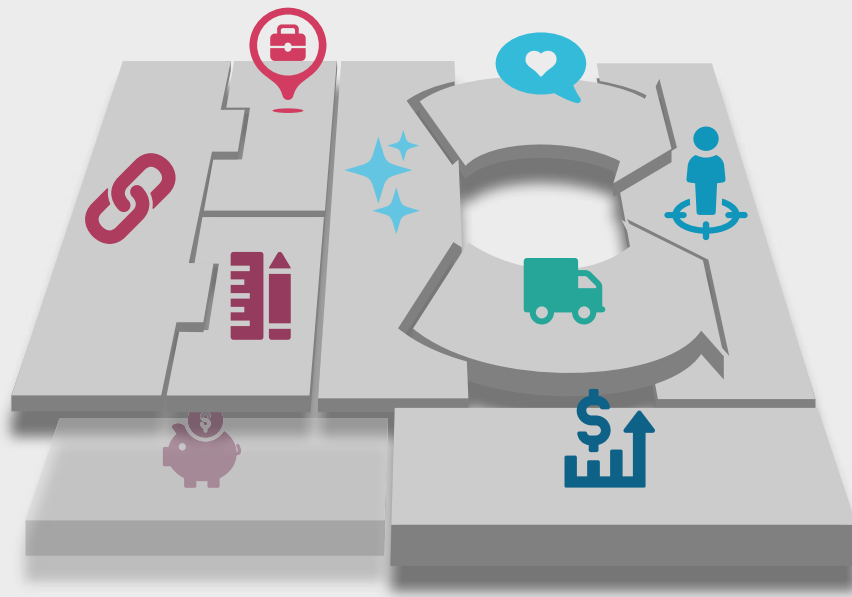
La suma de los costos en los que vamos a incurrir con independencia de si vendemos o no una sola unidad de nuestro producto o servicio, por ejemplo, los gastos de alquiler, electricidad, etc. Si vamos a calcular el umbral de rentabilidad para uno de nuestros productos o servicios debemos atribuir un porcentaje de costos fijos a dicho producto o servicio, cuando los costos fijos no son identificables para cada uno de ellos. Esta atribución podemos hacerla en función del volumen de ventas de dicho producto, o en proporción del tiempo que dedicamos a su elaboración, por ejemplo.

Costo Variable (CV):

Los gastos que se atribuyen directamente a la producción de nuestros productos y servicios, por ejemplo, las materias primas. Dependerán de la cantidad de productos o servicios que elaboremos y a su vez, de nuestro volumen de ventas.

Precio de venta (p):

El precio que queremos fijar para nuestro producto o servicio. Debemos asumir una rentabilidad o beneficio una vez conocidos los costos en los que incurrimos para su producción.



> ESTRUCTURA DE COSTOS

Obviamente, toda esta infraestructura tiene unos costos que debemos pagar y optimizar. Debemos definir cuáles son nuestras prioridades y los gastos fundamentales en el negocio de aquellos que no lo son.

Tener bien clara esta estructura nos ayudará a no desviarnos de los presupuestos y que el negocio fracase por problemas de financiación.

Debemos dar respuesta a:

- ¿Cuáles son los costos más importantes dentro de nuestro modelo de negocio?
- ¿Qué recursos clave son los más costosos?
- ¿Qué actividades clave son las más costosas?

Ejemplo de tabla de Estimación de gastos:

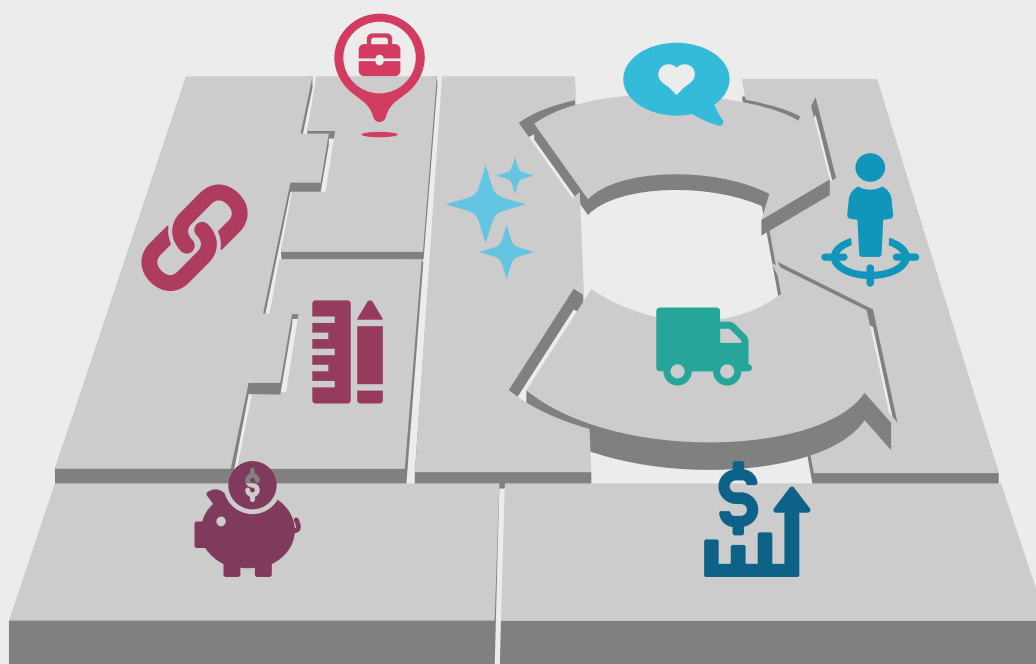
Estimación de gastos	Precio
Gastos Fijos	
Arriendo	
Remuneraciones	
Previsión Social	
Suministros	
- Agua	
- Calefacción	
- Electricidad	
- Internet	
Seguros	
Intereses	
Gastos Variables	
Materias Primas	
- Materia Prima 1	
- Materia Prima 2	
- Materia Prima 3	
Gastos de Transporte	
Otros gastos	

El modelo de CANVAS indica que “como es natural”, los costos deben reducirse al mínimo en cada modelo de negocio, aunque las estructuras de más bajo costo son más importantes para algunos modelos de negocio que para otros.

En este caso se distingue entre dos estructuras: uno centrado en minimizar los costos, donde el primero se preocupa por reducir al máximo los costos para tener un precio y beneficios adecuados; y otro basado en la propuesta de valor, donde no hay tanta preocupación por el costo y el precio, pero sí por la creación de un valor premium con proposiciones y un alto grado de servicio personalizado.

La estructura de costos incluye aquellos que son fijos (no varían, aunque se aumente la producción, tales como salarios, alquileres, e instalaciones) y variables (varían proporcionalmente con el volumen de bienes o servicios producidos como materia prima y otros insumos).

Las Cooperativas agroalimentarias pueden intentar lograr economías de escala mediante la reducción de costos de insumos al comprar en mayor volumen, donde el costo promedio por unidad cae a medida que aumenta la producción o economías de alcance, donde se crean ventajas al incrementar el alcance de las operaciones.



> Principios cooperativos y operacionales

Las cooperativas al no ser solamente un negocio se basan en un conjunto de valores y principios. En su calidad de empresas gestionadas por sus miembros, buscan asegurar honestidad, apertura, equidad e integridad.

Algunas medidas para implementar por cada principio son:

1.- Membresía voluntaria y abierta

- La membresía de la cooperativa está abierta a toda persona capaz de usar sus servicios y dispuesta a aceptar las responsabilidades de dicha membresía.
- La cooperativa no discrimina por motivos de género, sociales, raciales, políticos o religiosos.
- La cooperativa reclutará miembros de manera activa y brindará orientación sobre la membresía cooperativa de forma regular.
- Los derechos y las responsabilidades de los miembros serán definidos por los propios miembros.
- Todas las políticas y prácticas se aplicarán a todos los miembros por igual y estarán libres de discriminación.
- Se concederá un periodo de prueba y una capacitación en membresía a toda persona que quiera volverse miembro.

2.- Control democrático de los miembros

- Los miembros votarán sobre las decisiones importantes.
- Se realizará una asamblea general cada año. Cada miembro tiene derecho a un voto.
- Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y las plataformas sociales, cuando estén disponibles, se usarán para promover conversaciones con los miembros.
- Los miembros participarán activamente en las planificaciones de largo plazo.
- Se realizará una asamblea general cada año. Cada miembro tiene derecho a un voto.

- Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y las plataformas sociales, cuando estén disponibles, se usarán para promover conversaciones con los miembros.
- Los miembros participarán activamente en las planificaciones de largo plazo.

3.- Participación económica de los miembros

- Los miembros serán dueños de la cooperativa. Estos son vitales para el capital inicial de la cooperativa.
- La estructura de financiamiento para las cooperativas que están arrancando incluye: acciones de los miembros, préstamos de los miembros y recaudación de fondos.
- Para la inversión de las acciones de los miembros se usará planes de pago para ajustarse a sus diferentes situaciones financieras.
- El excedente se devolverá de manera justa a todos los miembros que apoyan a la cooperativa. Parte del excedente se usará para alcanzar las metas de largo plazo de la cooperativa. Se impulsará el desarrollo continuo de los servicios/productos para asegurar su relevancia respecto a las necesidades de los miembros.

4.- Autonomía e independencia

- La cooperativa es una organización autónoma, de autoayuda, controlada por sus miembros.
- La cooperativa solo alcanzará acuerdos con gobiernos u otras organizaciones cuando los términos respeten su autonomía y el control democrático de los miembros.
- La financiación colaborativa se explorará para recaudar fondos de un público amplio y diverso, para no afectar el control de la cooperativa por sus miembros.

- La cooperativa evitará la dependencia en uno o pocos fundadores/clientes grandes para reducir el riesgo de comprometer su autonomía.
- La cooperativa organizará un sistema financiero transparente y controles financieros efectivos.

5.- Educación, formación e información

- Todos los miembros actuales y los miembros potenciales recibirán capacitación sobre membresía y cómo contribuir a la cooperativa.
- Todos los miembros y trabajadores, independientemente de su género, recibirán capacitación para responder a sus necesidades actuales y futuras.
- La capacitación se organizará durante periodos adecuados, para permitir la participación de todos los miembros, incluyendo las mujeres.
- Se llevarán a cabo con regularidad campañas de sensibilización sobre los beneficios del modelo de negocios cooperativo.
- La cooperativa informará al público en general, particularmente a las mujeres, los jóvenes y los líderes de opinión, sobre los beneficios de la cooperación.

6.- Cooperación entre cooperativas

- Las buenas relaciones con otras cooperativas, así como los vínculos entre miembros serán promovidos activamente.
- Se buscará realizar negocios con otras cooperativas.
- Se promoverá la colaboración con otras cooperativas para alcanzar economías de escala.

- Se buscarán, de manera activa, oportunidades para trabajar con otras cooperativas a través de estructuras locales, nacionales e internacionales.

7.- Interés por la comunidad

- La cooperativa se asegurará de que sus operaciones y las de sus miembros no utilicen trabajo infantil ni trabajo forzoso.
- Se observarán estándares de salud y seguridad ocupacional en todas sus operaciones.
- Se establecerán programas y sistemas para reducir el riesgo de que sus operaciones tengan impactos ambientales y sociales negativos.
- La cooperativa perseguirá la certificación del comercio justo y otras iniciativas sustentables y éticas.



Actividad

Una vez revisado el módulo conteste la siguiente pregunta:

¿Cuál es la diferenciación que posee la cooperativa con otras empresas?

Y luego opine: ¿es la cooperativa moderna el espacio que busca el mundo de negocios en el contexto del siglo XXI? Fundamente su respuesta.

4

PLAN DE COMERCIALIZACIÓN PARA COOPERATIVAS



4.1 PLAN DE NEGOCIO Y PLAN DE COMERCIALIZACIÓN PARA COOPERATIVAS

El plan de negocios es una hoja de ruta que detalla hacia dónde se dirige la cooperativa y cómo hacer para llegar hasta allí. Explica en qué consiste el negocio y cómo será operado. Tener un buen **plan de negocios** ayudará a las cooperativas a minimizar los riesgos de fracaso. El plan, también puede ser utilizado por las cooperativas para solicitar apoyo de programas de desarrollo.

Un plan de negocios debe revisarse y actualizarse regularmente para reflejar los cambios en el entorno comercial y en el estado de la cooperativa.



[Video](#) **¿Qué es el Plan de Negocios?**

Un plan de negocios es un instrumento que establece cómo se hará el negocio, cuáles serán sus etapas, metodologías, estrategias de marketing (ventas). Toda organización que emprenda proyectos, sean comerciales o no, debe realizar uno. Esto porque el plan permite establecer una línea base, una guía, para el funcionamiento del proyecto. Los pasos para elaborar un plan de negocio son:

- 1.-** Discutir en conjunto qué negocio se quiere hacer.
- 2.-** Desarrollar un modelo Canvas.
- 3.-** Realizar un análisis FODA.
- 4.-** Hacer un análisis económico del proyecto.
- 5.-** Establecer un plan de marketing.

A diferencia de un plan de negocio, un **plan de comercialización**, se enfoca netamente en los objetivos de comercialización de una organización, lo cual es más específico que un plan de negocio.

Un **plan de comercialización** presenta las estrategias, presupuesto, responsables y plazos para cumplir los objetivos y metas de comercialización de una organización. En el caso de las cooperativas, existe una dificultad adicional ya que los objetivos son definidos por todos sus socios y cumplen un carácter social y económico.

4.2 PASOS DEL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

- 1.- Objetivos Cooperativos, objetivos de comercialización y metas de comercialización.
- 2.- Información de la industria.
- 3.- Definición de segmentos de clientes.
- 4.- Definición de estrategias de comercialización para los segmentos.
- 5.- Definición de plazos, responsables y presupuesto.
- 6.- Revisión del plan.

Negocio: Determina a qué se dedica la empresa.

Visión: Proyecta una imagen ideal del proyecto y/o qué se quiere lograr.

Misión: Manifiesta el propósito por el cual existe el negocio.

Valores: Declara los principios éticos que rigen la cultura empresarial.

Análisis Estratégico: Utiliza herramientas de análisis estratégico para conocer la situación interna y externa de la empresa.

Objetivos Estratégicos: Define metas y estrategias para alcanzar resultados a corto, mediano y largo plazo.



[Video](#)

**¿Qué es un Plan de Comercialización
o Promoción?**

4.3 ANÁLISIS DEL MERCADO

Lea atentamente los ejemplos de casos A,B;C más las cooperativas ABC y DFR y luego realice la actividad propuesta.

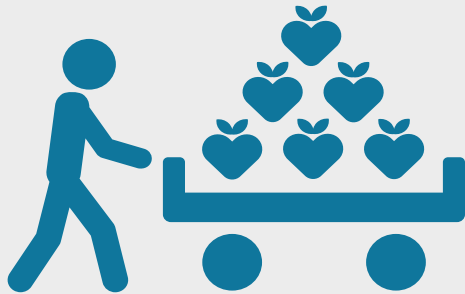


Caso A. Cooperativa de productores.

Productos y compradores finales de la cooperativa de yuca



Caso B. Cooperativa de Transporte.



Servicio de transporte



Clientes: Vendedores del
mercado, mayoristas,
procesadores, etc.

Caso C. Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Servicios de ahorro y
crédito.



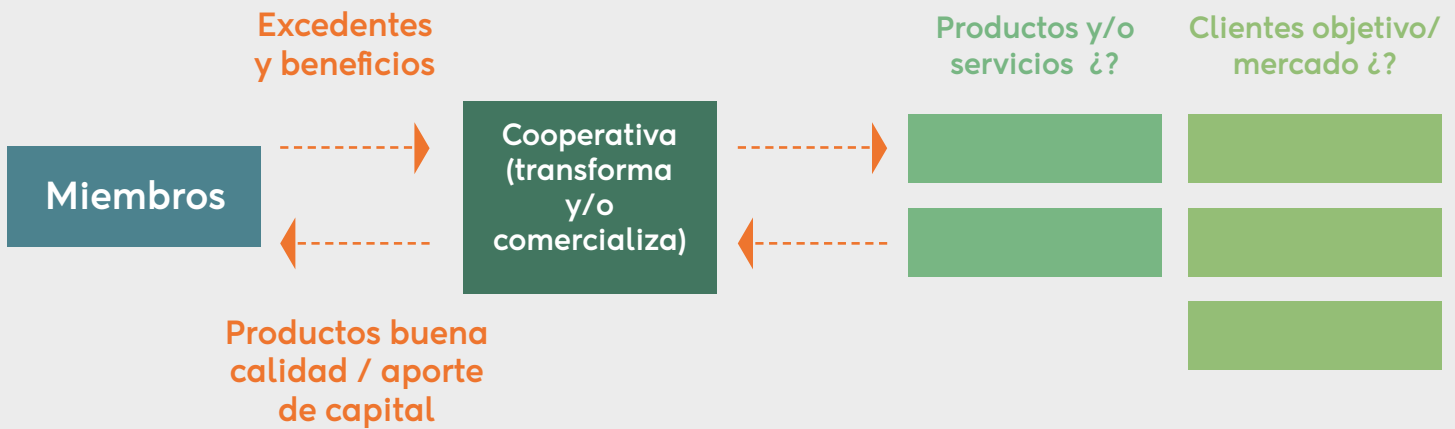
Clientes: Vendedores del
mercado, mayoristas,
procesadores, etc.

Cooperativa de mercadeo ABC



DRF Cooperativa de compras





Actividad
Responda la siguiente pregunta:

¿cuáles son los productos/ servicios y en qué mercado lo están ofreciendo?

4.4 ANÁLISIS DEL SECTOR DONDE SE INSERTA NUESTRA COOPERATIVA

Analizar el mercado no solamente significa analizar a nuestros clientes, sino también a nuestra competencia y particularmente a las empresas que realizan un producto o servicio similar, destinado a un público objetivo similar, sobre todo a los clientes a los que deseamos llegar.

La industria se puede analizar mediante el análisis PORTER o PEST.

> Análisis PEST

El análisis PEST revisa las fuerzas Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas del entorno de la empresa, que pueden influir en el negocio.

Se trata de una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa o la dirección operativa.

Los factores se clasifican en cuatro bloques:



Político:

Factores relacionados con la regulación legislativa de un gobierno. Se refiere al grado de intervención por parte del gobierno en la economía. Ejemplo: legislación antimonopolio, leyes de protección del medio ambiente y la salud, políticas impositivas, regulación del comercio exterior, regulación sobre el empleo, promoción de la actividad empresarial y estabilidad gubernamental.



Económicos:

Factores de índole económica que afectan al mercado en su conjunto (a unos sectores más que a otros). Entre ellos, podemos mencionar: ciclo económico, evolución del PNB, tipos de interés, oferta monetaria, evolución de los precios, tasa de desempleo, Ingreso disponible, disponibilidad y distribución de los recursos y nivel de desarrollo.



Socio-culturales:

Configuración de los integrantes del mercado y su influencia en el entorno. Véase variables como la evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo, patrones culturales y la Religión.



Tecnológicos:

Estado de desarrollo tecnológico y sus aportes en la actividad empresarial. Depende de su estado la cifra en gasto público en investigación, preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, grado de obsolescencia, madurez de las tecnologías convencionales, desarrollo de nuevos productos y velocidad de transmisión de la tecnología.



Proceso para hacer un análisis PEST en una Cooperativa

Hay tres pasos en el proceso de análisis PEST:

1.- Haz una lluvia de ideas sobre los factores relevantes que se aplican en tu producto o servicio.

Las siguientes indicaciones son ejemplos que pueden ayudarte a tener una idea. Igualmente aplica los que correspondan a tu modelo de negocio:

> Político:

- Tipo de gobierno y estabilidad.
- Libertad de prensa, Estado de derecho.
- Niveles de burocracia y corrupción.
- Política fiscal y controles comerciales y arancelarios.



> Económica:

- Desempleo y oferta de mano de obra.
- Costos de la mano de obra.
- Impacto de la globalización.

> Social:

- Tasa de crecimiento de la población y perfil de edad.
- Actitudes de la prensa, opinión pública, actitudes sociales y tabúes sociales.
- Opciones de estilo de vida y actitudes hacia estos.

> Entorno tecnológico:

- Impacto de las tecnologías emergentes.
- Actividad de investigación y desarrollo.
- Impacto de la transferencia de tecnología.

2.- Identifica la información que puedes aplicar en los anteriores factores.

3.- Saca conclusiones claves con la información obtenida.

> Análisis Porter:

Sirve para analizar la competencia dentro de la industria y desarrollar una estrategia de negocios. Además, nos ayuda a entender que hay que maximizar los recursos y superar a la competencia cualquiera sea el giro de la empresa.

Las 5 fuerzas Porter nos permiten analizar el nivel de competencia de nuestra organización dentro del sector al que pertenecemos, las cuales consisten en:



- 1.-** La rivalidad entre competidores del mismo sector.
- 2.-** La amenaza de competidores nuevos en el sistema.
- 3.-** La amenaza de la llegada de productos sustitutivos al mercado.
- 4.-** El poder de negociación de los proveedores.
- 5.-** El poder de negociación de los clientes.

1. La rivalidad entre competidores del mismo sector.

Ante la rivalidad entre competidores es conveniente:

- Aumentar la inversión del marketing.
- Incrementar la calidad del producto.
- Rebajar nuestros costes fijos.
- Asociarse con otras organizaciones.
- Proporcionar un valor añadido a nuestros clientes.
- Mejorar la experiencia de usuario.

2.- La amenaza de competidores nuevos en el sistema.

Para hacer frente a esta amenaza podemos:

- Mejorar/aumentar los canales de venta.
- Aumentar la inversión en marketing y publicidad.
- Incrementar la calidad del producto o reducir su precio.
- Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido a nuestro cliente.

3. La amenaza de la llegada de productos sustitutivos al mercado.

Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. Estos productos y/o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto.

Para combatirlo proponemos algunas estrategias:

- Mejorar los canales de venta.
- Aumentar la inversión del marketing.
- Incrementar la calidad del producto o reducir su coste.
- Diversificar la producción hacia posibles productos sustitutos.

4.- Negociación con los proveedores.

Cuando los proveedores cuentan con mucha organización dentro de su sector, recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, **es cuando hacen un mercado más atractivo**. Aquí medimos lo fácil que es para nuestros proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Cuanta menor base de proveedores, menor poder de negociación tendremos.

Algunas de las estrategias a seguir para no depender de un solo proveedor o encontrar mejores opciones son:

- Aumentar nuestra cartera de proveedores.
- Establecer alianzas a largo plazo con ellos.
- Pasar a fabricar nuestra propia materia prima.

5.- Negociación con los Clientes.

Cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios, por lo tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo.

Además, el cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro servicio o producto de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales.

Ante esta amenaza se puede recurrir a diversas estrategias como:

- Aumentar la inversión en marketing y publicidad.
- Mejorar los canales de venta.
- Incrementar la calidad del producto y/o servicio o reducir su precio.
- Proporcionar un nuevo valor añadido.



Estrategia de marketing

Determina principalmente 4 estrategias sobre las cuales trabajar para satisfacer a los clientes y alcanzar los objetivos comerciales:

A.- Producto.

B.- Precio.

C.- Distribución.

D.- Comunicación.

A. Producto

El producto es todo lo que se le entregará al cliente. Es decir:

- Lo tangible o no del producto.
- Lo que viene antes, durante y después de la compra.
- Las funcionalidades concretas del producto y el conjunto de experiencias que produce desde su compra hasta su fin de uso.



B. Precio

El precio además del **monto a pagar** por el cliente incluye el **modo de pago**. Además, se incluyen aquí los **descuentos**. De esta forma, se puede **aumentar la demanda** para esos periodos. Para escoger un buen precio considere:

- Capacidad de compra de su cliente.
- Qué tan distinto es su producto de la competencia.
- Su estrategia de marketing.

C. Distribución

La plaza hace referencia al espacio-tiempo dónde (y cuándo) se vende el producto. Por ejemplo, si usted vende vestimenta por internet (con despacho incluido) usted ofrece la siguiente plaza:

- Posibilidad de ver la vestimenta todos los días a toda hora (24/7) en su sitio web.
- Punto de venta en el sitio web.
- Distribución súper eficiente a la casa del comprador.

D. Comunicación

Este es todo el proceso comunicacional que tiene como intención que sus clientes:

- Conozcan su producto.
- Tengan una perspectiva favorable de su producto y empresa.
- Finalmente compren su producto.

Para lograr eso se elabora un mensaje entregado por alguien o algo que represente su marca en un medio.



Producto

- Variedad
- Calidad
- Diseño
- Características
- Nombre de marca
- Envase
- Servicios



Precio

- Precio de lista
- Descuentos
- Bonificaciones
- Periodo de pago
- Planes de crédito



Clientes Meta

Posicionamiento Buscado



Promoción

- Publicidad
- Ventas personales
- Promoción de ventas
- Relaciones públicas



Plaza

- Canales
- Cobertura
- Surtido
- Ubicaciones
- Inventario
- Transporte
- Logística



Plazos, responsables y presupuesto

- ✓ **Plazos:** se recomienda establecer un plazo máximo para su plan de comercialización de 1 año. Además, se recomienda hacer una planificación con actividades mensuales.
- ✓ **Responsables:** cada actividad debe tener un responsable a cargo.
- ✓ **Presupuesto:** cada actividad de cada mes debe tener asignado un presupuesto, además de debe totalizar el presupuesto a lo largo de todo el año.



Revisión del Plan de comercialización

Todo plan tiene una temporalidad, una vez cumplido el plazo se debe revisar si se cumplió con el presupuesto, las actividades y responsables. Luego se debe evaluar si las metas se cumplieron. Por último, evaluar los aciertos y desaciertos para generar aprendizajes y elaborar el plan del próximo periodo.



Actividad

Responda la siguiente pregunta:

Como cooperativa ¿Cuál debe ser mi actitud ante la competencia?

5

LIDERAZGO EN LA GESTIÓN COOPERATIVA



5.1 LIDERAZGO

El liderazgo en una cooperativa, al igual que en otras organizaciones, se orienta a maximizar el bienestar de sus grupos de interés con la característica de que éstos participan de la toma de decisiones de la empresa y por ello el liderazgo tiene una diferencia sustantiva, debe ser un **liderazgo de acción participativa**.

El éxito de una cooperativa se entiende como la capacidad que ésta tenga de mejorar progresivamente la calidad de vida de sus grupos de interés, cumplir su objeto social en adhesión a sus principios y generar un impacto positivo coherente con el bien común y la sostenibilidad.

Un líder es una persona o conjunto de ellas con la visión y la capacidad de llevar adelante ciertos proyectos o tareas. No necesariamente son los gerentes, ya que estos últimos tienen que responder a tareas de planificación estratégica, sin necesariamente inspirar a los demás.

Mucho se ha discutido sobre qué hace a un buen líder y, principalmente, sobresalen dos características: primero, una alta capacidad técnica de entender lo que se tiene que hacer y cómo hacerlo y, en segundo lugar, una alta capacidad social de generar relaciones de trabajo con las demás personas. Pero visto con mayor detalle, un buen líder generalmente, realiza las siguientes acciones:

- ✓ Dialoga con los demás y se involucra activamente en la organización.
- ✓ Se comunica efectivamente y logra darse a entender.
- ✓ Logra resolver colaborativamente los problemas que se presentan.
- ✓ Es colaborativo; trabaja en equipo.
- ✓ Logra convencer, establece compromisos y logra acuerdos.

- ✓ Le pregunta a los demás qué se necesita hacer, tanto con superiores como subordinados.
- ✓ Actúa de acuerdo con planificaciones estratégicas, de acuerdo a metas, plazos y asignación de recursos.
- ✓ Delega responsabilidades y toma responsabilidad.
- ✓ Comunica con claridad.
- ✓ Generar reuniones efectivas y eficientes.
- ✓ Piensa colectivamente; asume los errores de los demás como propios y actúa en favor de la organización y no de su interés propio.

5.2 TÉCNICA PARA FOMENTAR LIDERAZGOS DEMOCRÁTICOS EN UNA ORGANIZACIÓN

Los líderes deben estar abiertos a escuchar ideas distintas e incorporar en la gestión de proyectos a personas que no necesariamente han participado antes en la toma de decisiones. Los líderes, cuando están consolidados, deben plantear a los asociados cuando sea necesario: ¿quiénes creen que son potenciales líderes y que todavía no han tenido la oportunidad de liderar un proyecto asociativo? Esta estrategia apunta a que los líderes estén continuamente abiertos a darle la oportunidad a otras personas y compartir el liderazgo.

La organización puede promover la captación y formación de nuevos liderazgos, ya sea a través de programas internos o externos de capacitación. Los programas internos de capacitación pueden ser diseñados y ejecutados por los líderes ya establecidos. Si la organización ofrece estas oportunidades, esto generará incentivos entre los socios a involucrarse cada vez más en su funcionamiento.

Liderazgo y Jefatura no es lo mismo. Esta última equivale al cargo que tiene el jefe, el cual hace cumplir las funciones encargadas de acuerdo con normas establecidas. El líder, en cambio, es el que tiene capacidad de mando y la aceptación del grupo.

GLOSARIO

1.- Cuadro de Mando Integral:

Es una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización. Esta metodología, creada por Robert Kaplan y David Norton, permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio.

2.- Lucidchart:

[Lucidchart](#) es una herramienta de diagramación basada en la web, que permite a los usuarios colaborar y trabajar juntos en tiempo real, creando diagramas de flujo, organigramas, esquemas de sitios web, diseños UML, mapas mentales, prototipos de software y muchos otros tipos de diagrama.

3.- CASO:

Estudios de casos de gestión, aporte para la comprensión del quehacer cooperativo en su dinámica empresarial.

REFERENCIAS

- Álvarez, J. F., & López de Mesa, S. E. (2019). Estudio de casos de Gestión: aportes para la comprensión del quehacer cooperativo en su dinámica empresarial.
- Coocrear (2021). Guía de modelo de negocio. Santiago. elaborado por Coocrear.
- Coocrear (2021). Guía plan de comercialización. Santiago.
- DAES (2016). Manual para apoyar la gestión de proyectos asociativos. Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño. Chile.
- Flecha, LauraL. (s.f.). Manual de Emprendimiento en Economía Social y Solidaria, Modelo Canvas Social. Economistas Sin Fronteras.
- Gestión Enactiva- una tecnología nutrente que permite una nueva toma de decisiones para hacer frente a las situaciones de conflicto
- Más Unidos Plan Nacional de Asociatividad de Chile – La Cooperativa Agrícola Moderna.
- Narvarte, Pedro (2021). "METODOLOGIA SISTÉMICA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MESIPLAES)". Universidad de Santiago de Chile.
- OIT (2021). Plan Nacional de Asociatividad de Chile – La Cooperativa Agrícola Moderna; sección 7.
- Penelas, A., Galera, C., Galán, M. & Valero, V. (2012). Marketing solidario. El Marketing de las organizaciones no lucrativas. Ediciones Pirámide. Madrid.
- Start.COOP. Una herramienta paso a paso para la creación de una cooperativa. Guía de Capacitación, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 2020.
- Viveros, J. A. (2003). Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos. OIT.

ANEXOS



La sección denominada ANEXOS, permitirá revisar la metodología que está detrás de lo presentado en el módulo y que está relacionada directamente con nuestra propuesta.

Los anexos que invitamos a revisar y descubrir constituyen una herramienta que permite hacer una planificación estratégica.

¡Adelante!



CONTENIDO ANEXOS

ANEXO 1

"METODOLOGÍA SISTÉMICA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MESIPLAES)" **84**

REFERENCIAS **139**

ANEXO 2

"ENCUESTA PARA MEDICIÓN DE ANIMÓMETRO O MEDICIÓN ALGEDÓNICA" **141**

ANEXO 3

"ENCUESTA SAFI: SATISFACCIONES, ASPIRACIONES, FRUSTRACIONES E INSATISFACCIONES" **142**

ANEXO 4

"ENCUESTA DE VALORACIÓN SAFI" **144**

GLOSARIO ANEXOS **146**



ANEXO 1

"METODOLOGIA SISTÉMICA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MESIPLAES)"

Dr. Pedro Antonio Narvarte Arregui
Universidad de Santiago de Chile

pedro.narvarte@usach.cl

La metodología que se presenta a continuación es una propuesta desarrollada por el académico del Departamento de Políticas Públicas de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile, Pedro Narvarte Arregui, quien también ha desarrollado la propuesta de los factores críticos para la viabilidad cooperativa, la cual posteriormente ha sido ajustada por la División de Asociatividad y Cooperativa en el "Manual para apoyar la gestión de proyectos asociativos".

I. INTRODUCCIÓN AL ENFOQUE SISTÉMICO-ESTRATÉGICO

"Las necesidades de las empresas y otras organizaciones son variadas y sus recursos son limitados", "las decisiones tienen que ser pensadas para optimizar dichos recursos", "un importante objetivo de la empresa es mantener estabilidad financiera para mantenerse en el tiempo, aún en las organizaciones públicas". Todas éstas son ideas que ningún ejecutivo o directivo, de ninguna organización, se le ocurriría contradecir y menos poner en tela de juicio, y la verdad es que así funcionan en general.

En la actualidad, estos principios se consideran como demasiado evidentes para poder contradecirlos u objetarlos, pero al analizarlos surgen algunas preguntas vitales: ¿Son éstas todas las consideraciones a tener en cuenta? ¿Se están considerando las necesidades de la organización? ¿Se están satisfaciendo las necesidades más importantes? Como respuesta a estas inquietudes, es que evidentemente cada personaje de cada área distinta tendrá una opinión particular, es más, incluso se pueden llegar a formar bandos que pelearán desesperadamente por los recursos, tratando de salvaguardar sus propios intereses, argumentando la necesidad para la organización de garantizar la supervivencia de tal o cual función en particular, en sacrificio de otras, en pro del bien común. La historia nos ha enseñado que los peores errores, se han cometido con las mejores intenciones¹.

Para dar respuesta a estas inquietudes y de paso generar una herramienta estratégica, que permita a las organizaciones hacerse cargo de asegurar su futuro, es que se propone el siguiente enfoque, en el cual se trata de abarcar tanto el mundo interior de la organización, es decir, ella misma como sistema, conteniendo subsistemas, así como su mundo exterior, es decir, ella misma como suprasistema, inserta en otros sistemas mayores e insertas en un medio externo.

II. ENFOQUE METODOLÓGICO ESTRATÉGICO

Una observación previa del fenómeno a estudiar, y que corresponde a la viabilidad² de las organizaciones, nos permite constatar las siguientes características que lo hacen susceptible de ser abordado según el enfoque metodológico que proponemos posteriormente:

- El fenómeno que estudiamos, dada su naturaleza empresarial, legal, estructural y humana, más que un problema a resolver, diseñar u optimizar, nos representa una situación problemática, la cual estructuraremos mediante un proceso de aprendizaje investigación-acción³.

- Esta situación problemática, involucra distintas personas, visiones e instituciones del quehacer público y privado.
- Los objetivos que se proponen para dar satisfacción a la viabilidad de las organizaciones, generalmente se verán entrabados por las múltiples intenciones, deseos, aspiraciones e interpretaciones, muchas veces contrapuestas, de los diversos actores que sean relevantes en la situación en estudio. Esto nos lleva a aceptar que la toma de decisiones será compleja, no evidente y generalmente incierta.
- La definición de variables de rendimiento cuantificables requerirá previamente la definición de "cual" es el sistema—cuyos límites, componentes e interrelaciones no son evidentes— y de "el que" se debe hacer — cómo definición de sus objetivos —. El cómo hacerlo, una vez respondidas las interrogantes anteriores, puede ser fácilmente sobrellevado por métodos cuantitativos. Esto nos obliga a construir, como resultado del proceso de aprendizaje de investigación-acción, un modelamiento conceptual de la organización en estudio, que nos permita —mediante una metodología rigurosa— dirigir la discusión y/o el debate para determinar aquellos factores críticos, de carácter identitarios y estratégicos, para el éxito en la organización.

Estas constataciones, desde una mirada de sistemas, nos llevan a ubicar a la situación problemática en la línea de pensamiento de [Sistemas Blandos](#)⁴ (o [Suaves](#)⁵).

Para entender el significado de aquello que queremos expresar mediante los términos "duros" y "blandos", al plantear la aproximación metodológica, tomaremos las ideas que López–Garay y Sotaquirá definen al respecto:

*"En inglés "soft" es el opuesto de "hard". "Hard" tiene una infinidad de acepciones, como por ejemplo: nítido, claro, estable, sólido [bien cimentado o estructurado]. "Soft" por su parte, significa, entre otras cosas: fácilmente moldeable o trabajable, no sólidamente fundado, no firmemente estructurado, no claramente definido. El calificativo de "soft" (blanda) a este tipo de situaciones se debe entonces a la falta de acuerdo o claridad en los fines que deben orientar la acción".*⁶

P. Checkland, J Scholes,
"La Metodología de los Sistemas Suaves de Acción", MEGABYTE, 1994, pág. 17

Consecuente con el significado que López –Garay y Sotaquirá dan a los términos “blando” (suave) y “duro”, para efectos del artículo distinguiremos aquellas situaciones blandas de aquellas llamadas duras, ya que para estas últimas los fines están claros y hay acuerdos sobre los mismos, y por lo tanto lo que se desea es hallar racionalmente los medios para lograr dichos fines.

Una Metodología en Sistemas Blandos (MSB), según Checkland y su equipo: auxilia a los *“administradores, de todos los tipos y en todos los niveles, para que resuelvan con éxito su tarea. Es una manera organizada de enfrentar situaciones desordenadas en el mundo real. Está basada en el pensamiento de sistemas, lo que la hace altamente definida y describible, aunque sea de uso flexible y amplio”*.⁷

En su forma general, la MSB –según Checkland y Scholes (1994)- opera según se ilustra en la Figura 1.

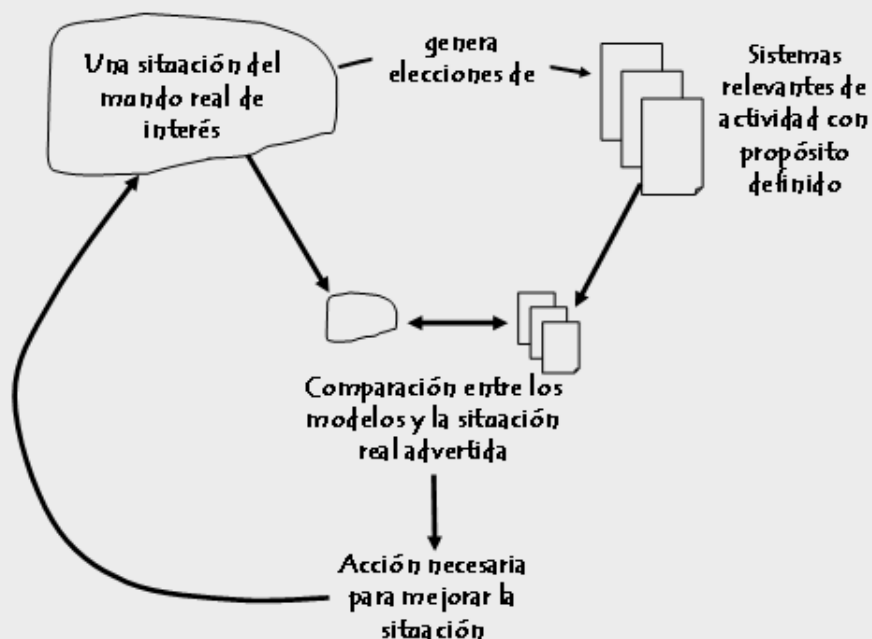


Figura 1. El ciclo de aprendizaje para la MSB

Fuente: Adaptado de Checkland y Scholes (1994).

Observando la Figura 1, podemos expresar que la metodología consiste en involucrarse y "empaparse" de la situación en el mundo real que ha provocado interés para estudiar y/o intervenir; seleccionar algunos sistemas de [actividad con propósito](#)⁸ considerados relevantes para la situación estudiada; modelarlos, usar los modelos para cuestionar la situación del mundo real en una fase de comparación; y usar el debate generado en la comparación para definir lo que se debe hacer para mejorar la situación problema original. El cómo hacerlo, desde aquí en adelante, es una tarea posible de ser definida y realizada –en el actual estado de hechos- para encontrar las respuestas que cambiarían, en sí misma, la situación problemática.

El desarrollo de la Ciencia de la Administración y en particular del Análisis de Sistemas –como tradición de la Ingeniería de Sistemas- nos han provisto de múltiples técnicas de solución a problemas que en general desconocemos en sus particularidades, pero que forzamos su formulación a las técnicas en uso –que ayudan en el cómo hacerlo -, mientras, la riqueza del problema y la efectividad para dar solución a éste, pasan por definirlo adecuadamente, caracterizándolo como único en toda su complejidad –cuál es el sistema y qué hacer-. Es allí donde estará el énfasis metodológico.



METODOLOGÍA SISTÉMICA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MESIPLAES)

La aproximación metodológica propuesta, sigue el patrón establecido en la forma básica de la MSB (Figura 1), sin embargo, está más focalizada al estudio e intervención en organizaciones complejas, que al estudio de situaciones complejas en las organizaciones. Debido a esto, mostrará variaciones respecto a las metodologías –convencional y desarrollada- que plantea Checkland (1993), Checkland y Scholes (1994) y Checkland y Poulter (2010), de modo tal de adecuar su operatoria al contexto de la investigación.

La Figura 2. muestra una proposición metodológica, la que llamaremos “Metodología Sistémica para la Planificación Estratégica” y que corresponde a un aporte intelectual orientado a cooperar con los estudiosos y responsables por las organizaciones –cualesquiera sean éstas-, en la comprensión y aprendizaje orientado a intervenirlas efectivamente. En principio, no existen restricciones en cuanto a la naturaleza de las organizaciones estudiadas. Ellas pueden ser, como ejemplos: un sector industrial, una corporación, una institución pública, un sindicato, una cooperativa, un complejo empresarial, una empresa productiva, o cualquier otra organización que reúna a personas en torno a una actividad con propósito común –implícito o explícito-.

Observando la figura, podemos visualizar que las actividades enfocadas se mueven en dos espacios de aprendizaje: el que dice relación con la organización que vivimos y el que nos llama a estar modelando la estrategia de la organización que vivimos. En el primer espacio (la organización que vivimos) nos empaparemos del sentido de ser y operar en la organización con espíritu crítico. Las actividades que componen este dominio son: presentando la organización (actividad 1), diagnóstico para la organización (actividad 2), coordinando el futuro (actividad 6) y la última que se corresponde con la culminación del plan de desarrollo organizacional (actividad 7). El segundo espacio de acción se refiere a como idealizamos la organización en modelos mentales que construimos y donde le damos un sentido compartido a la institución de la que somos parte. Las actividades llevadas a cabo en este segundo espacio corresponden a: definición de identidad -visión y misión- (actividad 3), modelamiento organizacional de actividades misionales (actividad 4) y modelamiento para el desarrollo de la organización (actividad 5). Todas las actividades descritas siguen una secuencia del 1 al 7, moviéndonos continuamente entre estos dos espacios de aprendizaje, tal como se ilustra en la figura 2.

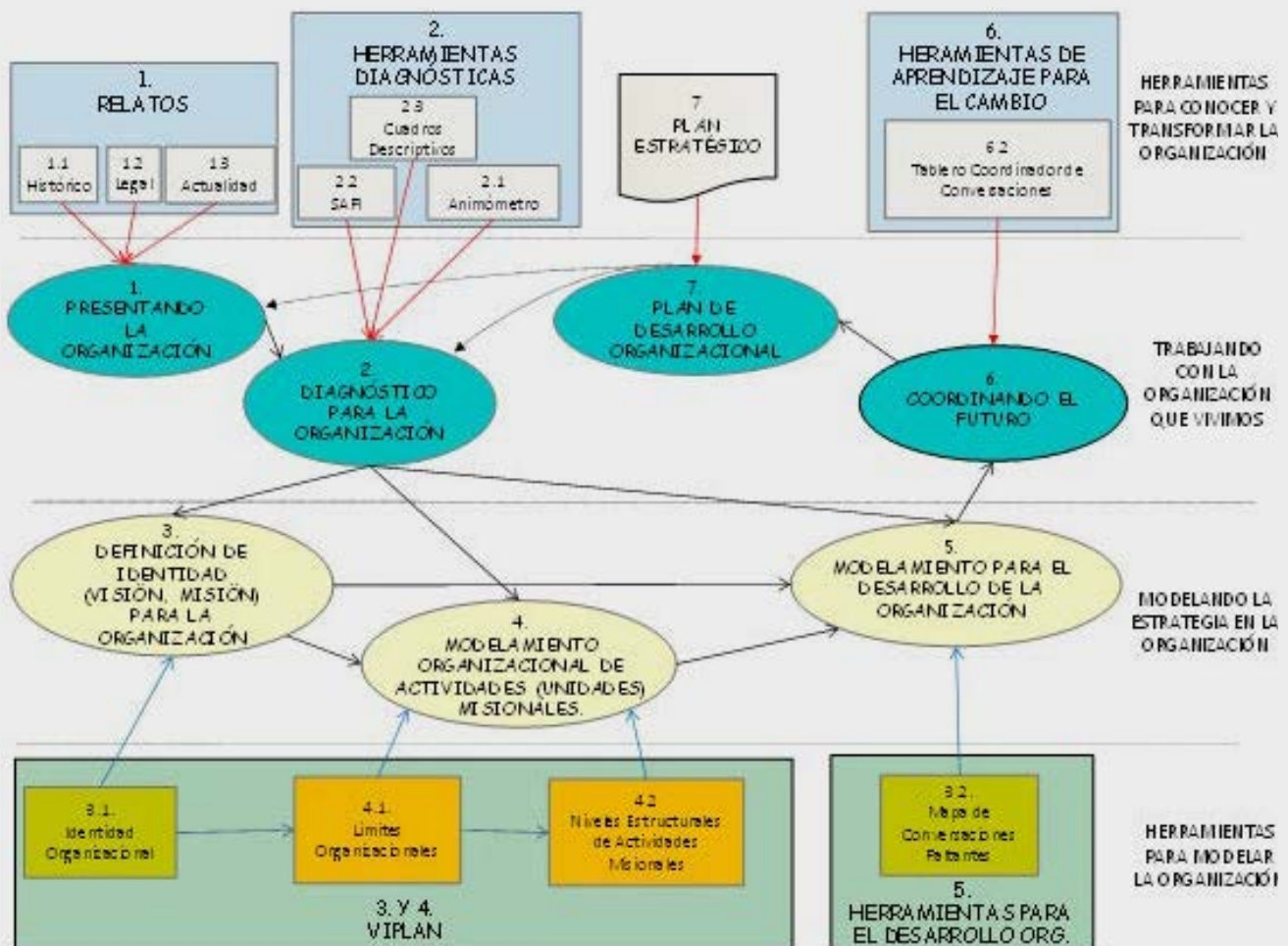


Figura 2. Metodología Sistémica para la Planificación Estratégica (MESIPLAES) Fuente: Fuente: Construcción propia.



Para apoyar las actividades antes mencionadas tenemos otros dos espacios que nos entregan las herramientas que apoyan las actividades a realizar. Por lo tanto, podemos observar en la figura el set de herramientas que apoyan tanto las actividades para conocer la organización que vivimos como aquellas para modelarla.

Desarrollados los talleres de intervención y llevadas a cabo las 7 actividades expuestas en la metodología, corresponde la generación de un informe para la Organización intervenida. En este informe final se resumen los resultados globales dentro de los cuatro grandes tópicos trabajados en los talleres, ellos son:

Fase I. Recopilación de antecedentes que permitan valorar la Complejidad de la organización en Estudio (actividad 1)

Fase II. Diagnóstico (actividad 2).

Fase III. Trabajando (modelando) la Impronta Estratégica.

- Establecimiento de la Identidad: Visión, Identidad como Misión. También, complementariamente, se pueden definir: Valores y Políticas Guías (actividad 3).
- Despliegue de las Actividades (Unidades) Misionales, lo que contiene los límites organizacionales –tecnológicos, geográficos y de temporalidad- y el despliegue de la complejidad para las tareas primarios o misionales (actividad 4).
- Establecimiento de un Mapa de Conversaciones Faltantes de acuerdo a las Perspectivas para la viabilidad organizacional (políticas, inteligencia, cohesión, actividades misionales y entorno) (actividad 5).

Fase IV. Definición de un Tablero Coordinador para el Desarrollo de las Conversaciones faltantes (actividad 6).

Fase V. Redacción del Informe del Plan Estratégico (actividad 7).

El informe final completo representa el desarrollo de las actividades desde la 1 hasta la 7 de la metodología guía y la culminación de una primera iteración de la metodología.

El trabajo no debe concluir allí, ya que cada cierto espacio de tiempo hay que reiterar para revisar y renovar el Plan Estratégico. Se aconseja una revisión anual acerca del cumplimiento y avance de las conversaciones faltantes en virtud del Tablero Coordinador, del mismo modo que será conveniente repetir el proceso completo cada 3 o 4 años.

A continuación, llevaremos a cabo el cómo desarrollar las 7 actividades que darán origen al Plan Estratégico de la organización bajo observación.

Para ejemplificar tomaremos el caso de la Cooperativa Agrícola Kalfú.



ACTIVIDAD 1. PRESENTANDO Y CONOCIENDO LA ORGANIZACIÓN. (FIGURA 3)



Figura 3. Conociendo y Presentando la Organización

Fuente: Construcción propia.

La etapa uno, comienza motivada por la actitud de parte del [Taller Estratégico](#)⁹ en su relación con la organización, y consiste en hacerse cargo de la necesidad de estudiarla y/o intervenirla estratégicamente. Esa actitud provoca en el investigador el desapego de la actualidad organizacional que se vive, en una actitud reflexiva. Significa hacerse responsable por la organización y el conocimiento de su complejidad, tanto por su deriva histórica, como de sus consideraciones legales y la complejidad que vive en la actualidad.

Esta primera fase requiere relatos que, sin juicios de valor, es decir con [afirmaciones](#)¹⁰, muestren lo compleja que es la organización. Para ello se establecen relatos en tres dimensiones: Histórico, Legal y de Actualidad.



Relato Histórico

Inicialmente se debe realizar un estudio histórico de la organización, a través de entrevistas y de documentos históricos, de tal manera de poder identificar las características únicas que posee la Organización. De esta manera, podremos observar que cualidades históricas aún se conservan y como estas han ido determinando el actual actuar de la organización; también nos permitirá conocer las características que han ido cambiando gradualmente a través de los años, conformando la Organización que actualmente conocemos. Se requiere relatar la deriva histórica de la Organización, en el entendido que ello nos ayudará de sobremanera a conocer su presente.

Relato histórico Avícola Kalfú

Avícola Kalfú nace en 2018 gracias al esfuerzo de familias campesinas de origen williche asentadas en la comuna de Río Negro, en asociación con el Centro de Estudios CEUS Llanquihue de la Universidad de Santiago de Chile. Apoyados por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA), lograron desarrollar una iniciativa que busca rescatar la tradición ancestral de la producción de huevos azules y potenciarlos como un súper alimento, donde se incorporan ingredientes propios de la región de Los Lagos a la alimentación natural de gallinas criollas, logrando que los huevos azules Kalfú aumenten su contenido de Omega 3 y antioxidantes.



Consideraciones Legales

Complementando el relato histórico, para conocer mejor la organización se analizan aquellas características legales por las cuales se rige la organización sumado a otros factores externos que influyen en su accionar. Se trata de exponer la constitución legal y/o normativa que ayuda y/o dificulta el libre accionar de la organización. Entre otros aspectos debe dejar en claro su dependencia de alguna otra organización mayor como también cualquier relación legal con otras organizaciones externas.



Consideraciones Legales para la Avícola Kalfú.

Para determinar la forma jurídica de constitución del emprendizaje de huevos azules se hizo un estudio que permitió definir la forma jurídica de cooperativa como la más conveniente.

El estudio consistió en comparar las formas jurídicas: Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L), Sociedad por Acciones (SPA) y Cooperativas Campesinas. Inicialmente, se desarrolló un cuadro comparativo, considerando factores tales como: sentido, responsabilidad, tributación sociedad, administración, mantenimiento, entrada y salida del negocio, venta de derechos o acciones y costos asociados.

Luego se estudiaron las ventajas y desventaja para cada una de las formas jurídicas estudiadas. Finalmente, se eligió la forma jurídica de cooperativa, clasificándola como cooperativa agrícola.



Relato de actualidad

Al relatar la actualidad se hace necesario construir o revisar (en el caso que exista) un relato que describa el presente de la empresa, en la mayor cantidad de aspectos que sean posible: organigrama, personal, rubro, etc. Como ya se dijo, no emitir juicios, solo afirmaciones descriptivas.

Relato de actualidad para la Avícola Kalfú.

Cooperativa Avícola Kalfú corresponde a un emprendizaje para la producción de huevos azules de alta calidad nutricional. Los huevos azules de la Cooperativa Agrícola Kalfú son producidos por comunidades williches de la comuna de Río Negro, provincia de Osorno, región de Los Lagos. En la producción, se respeta el bienestar animal y el medioambiente, asegurando un producto sano y nutritivo. Se conformó en sus inicios con 9 SOCI@S que representaban a sus respectivas familias. De l@s soci@s 8 corresponden a mujeres y solo 1 hombre.

Se producirán:

- Huevos azules Kalfú, de alta calidad nutricional.
- Concentrados especiales para aves
- Gallinas criollas de huevos azules, únicas en el mundo.

Para esto cuentan con gallineros especializados, una planta de incubación y próximamente una planta de concentrados.

> ACTIVIDAD 2: DIAGNÓSTICO PARA LA ORGANIZACIÓN.

En segundo lugar, ya conocida y presentada la organización, se requiere realizar un diagnóstico, lo que se trabajará: entrevistando a los principales actores involucrados en este proceso, desarrollando encuestas (SAFI y Animómetro) y se construirá, en conjunto con los participantes del Taller Estratégico, un Cuadro Descriptivo que caracterice la situación vivida en la organización.

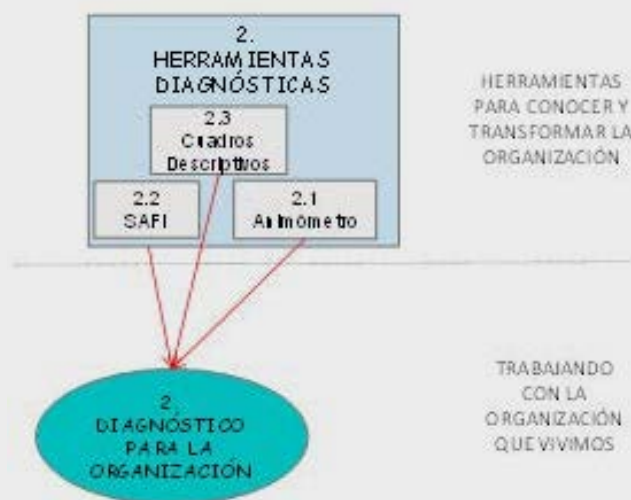


Figura 4. Diagnóstico para la Organización

Fuente: Construcción propia.

> Animómetro (medición algedónica).

Encuesta Algedónica o Animómetro (relativo a placer-dolor). Anexo 1.

La encuesta Algedónica (animómetro) busca identificar el nivel de "satisfacción" que perciben los integrantes con respecto a lo que viven al interior de la organización.

Con el propósito de identificar y caracterizar a los encuestados, se contempla recopilar los datos sociodemográficos que los caracterizan: género, edad, nivel educacional, estado civil y la tenencia de personas a su cargo económicamente (por ej. Hijos, padres, familiares).

Debidamente caracterizados, a continuación, a los encuestados de los grupos se les solicita entregar una respuesta algedónica (placer/dolor), a través de señalar el grado de 'satisfacción' que se siente respecto al desafío de formar parte de la organización. Ello valorado en un espectro que se mueve desde muy Insatisfecho (0%) a muy Satisfecho (100%).

A continuación, en Figura 7, se puede ver la pregunta que fundamenta la encuesta algedónica o animómetro a realizar a los encuestados y el cómo valorar:

"En la siguiente representación gráfica, exprese el grado de satisfacción o insatisfacción que siente usted con respecto a la experiencia que vive como parte de la organización, colocando una cruz en la línea que está entre: totalmente insatisfecho (Izquierda) y totalmente satisfecho (derecha), de modo que dicha cruz represente su sentir dentro de todo ese continuo. Cabe hacer notar que los valores pueden ser cualquiera en toda la línea".



Figura 5. Dibujo para expresar satisfacción/insatisfacción de parte de los encuestados. Fuente: Construcción propia.

Cómo resultados, se busca definir el grado de satisfacción promedio-en porcentaje-, tanto para el universo completo, como también para los diferentes segmentos dados por las variables sociodemográficas (nivel de satisfacción según sexo, según tramo de edad, según nivel de escolaridad, etc.). Complementariamente, es posible diferenciar con datos cruzados, como ser: nivel de satisfacción por sexo y edad, por edad y nivel de estudio, etc.

El modo de medir se ilustra en la Figura 8.



Figura 6. Medición de porcentaje de satisfacción para cada encuestado.

Fuente: Construcción propia.

Esta medición nos permite tener noción del grado de felicidad presente en los miembros de la organización. Para esto se dispuso de una línea horizontal en donde el extremo izquierdo indica muy insatisfecho mientras que el extremo derecho indica muy satisfecho, se solicitó que expresaran en dicha línea su sentir respecto a la organización. Para su posterior análisis dicha línea se dividió en cinco tramos proporcionales: Muy Infeliz (0% a <20%), Infeliz (20% a <40%), Neutro (40% a <60%), Feliz (60% a <80%), Muy Feliz (80% a 100%).

➤ Animómetro para la Avícola Kalfú.

El cuadro resumen de los datos y mediciones realizados por los participantes se puede observar en la tabla 1. El resultado global de la encuesta Algedónica es que los participantes de Avícola Kalfú se sienten mayormente “muy felices” con respecto a la organización.

NºEnc.	M/H	Edad	Nivel de Educación	Tipo de Institución de estudio	Estado Civil	Cargas	Respuesta Algedónica	Respuesta Algedónica (%)	
1	Mujer	58	Media	Municipal	Casada	Si	11	91,7	Muy satisfecha
3	Mujer	33	Media	Municipal	Casada	Si	7,4	61,7	Satisfecha
4	Mujer	63	Básica Completo	*	Casada	*	11,4	95,0	Muy satisfecha
5	Mujer	53	Básica Incompleto	Municipal	Casada	No	12	100,0	Muy satisfecha
6	Mujer	44	Básica Completo	Municipal	Con Pareja	Si	12	100,0	Muy satisfecha
7	Hombre	62	Básica Completo	Municipal	Casado	Si	1	7,7	Muy insatisfecho
8	Mujer	67	Básica Incompleto	Municipal	Viuda	No	12	100,0	Muy satisfecha
9	Mujer	55	Media	Municipal	Casada	No	12	100,0	Muy satisfecha
PROMEDIO								76,9	
2	M	-	Básica Incompleta	Municipal	Casada	No	No respondió.	-	

Figura 7. Medición Algedónica.

Cómo ya se mencionó al presentar la situación actual, el grueso de Avícola Kalfú son mujeres, de las cuales la gran mayoría de ellas (6) se encuentran muy satisfechas con el proyecto, una se siente satisfecha y la última mujer que, si bien llenó las variables sociodemográficas, no valoró su nivel de satisfacción. El único caso aparentemente complejo sería del único varón que participó, quien mostró total insatisfacción respecto a lo vivido en el Kalfú. Cabe hacer notar que en los talleres posteriores ha mostrado gran disposición y se le nota con gran energía y disposición para con la organización.

Al cruzar las variables sociodemográficas (ver tabla 2) con los valores algedónicos, en general y por lógica se repiten las altas satisfacciones. Dado que solo un hombre participó de la encuesta, se obtienen como resultado, que el varón se muestra muy insatisfecho, mientras que las mujeres, en su conjunto están muy satisfechas como promedio. Los demás resultados se mueven entre muy satisfechos(as) y satisfechos(as), obvio que la categoría satisfecho(as) es el valor donde está presente el único hombre, quien como se dijo en los siguientes Talleres ha mostrado una gran disponibilidad y participación.

SEXO	Nº	%	MEDICIÓN	
HOMBRES:	1	12,5	7,7	Muy insatisfecho
MUJERES:	7	87,5	92,6	Muy satisfechas

EDAD	Nº	%	MEDICIÓN	
< 45 AÑOS	2	25	80,8	Muy satisfechos(as)
> 45 AÑOS	6	75	82,4	Muy satisfechos(as)

NIVEL DE EDUCACIÓN	Nº	%	MEDICIÓN	
EDUCACIÓN SUPERIOR	0	0	*	
MEDIA	3	37,5	84,4	Muy satisfechos(as)
BÁSICA COMPLETA	3	37,5	67,6	Satisfechos(as)
BÁSICA INCOMPLETA	2	25	100	Muy satisfechos(as)

ESTADO CIVIL	Nº	%	MEDICIÓN	
CASADO(A)	6	75	87,1	Muy satisfechos(as)
CON PAREJA	1	12,5	100,0	Muy satisfechos(as)
SOLTERO(A)	0	0	*	
VIUDO (A)	1	12,5	100,0	Muy satisfechos(as)

CARGAS	Nº	%	MEDICIÓN	
SI	4	80	65,3	Satisfecho(as)
NO	3	60	100,0	muy satisfecho(as)
no expresó	1	20	95,0	muy satisfecho(as)

Figura 8. Medición de Satisfacción según Variables Sociodemográficas.



Encuesta SAFI (Satisfacciones, Aspiraciones, Frustraciones e Insatisfacciones).

Para la realización de la encuesta SAFI, inicialmente se observan las Satisfacciones, Insatisfacciones, Frustraciones y Aspiraciones (SAFI) que permitan conocer los sentimientos que los miembros de la organización tienen en su vivirla.

A cada uno de los encuestados, se les pide que reflexionen de manera más emocional que racional, sobre sus Satisfacciones, Aspiraciones, Frustraciones e Insatisfacciones respecto a la Organización.

El proceso de la encuesta consta de tres fases, ellas son:

Fase I. En la encuesta SAFI (ver Anexo 2), se consulta a los participantes por sus Satisfacciones, Aspiraciones, Frustraciones e Insatisfacciones respecto al trabajo en la organización. Con los resultados de la encuesta, se construyen tablas que agrupan los resultados en los distintos aspectos, tal como lo ilustra la Figura 9.

TABLA DE MEDICIÓN

Evalúe, mediante una cruz en el cuadrado correspondiente, cada una de las sentencias establecidas acerca de Satisfacciones, Aspiraciones, Frustraciones e Insatisfacciones con respecto al Grupo pre-asociativo o asociativo al que pertenece, con notas entre:

1) Muy en Desacuerdo; 2) en Desacuerdo; 3) Neutral; 4) de Acuerdo; 5) Muy de Acuerdo, según lo que Uds. Valoren.

	Satisfacciones: situación que en estos momentos le reporte un sentimiento de alegría, que cumpla con sus deseos o anhelos.	VALOR				
		1	2	3	4	5
1	Sentencia 1					
2	Sentencia 2					
3	Sentencia 3					
4	Sentencia 4					
5	Sentencia 5					
n	Sentencia n					

Figura 9. Plantilla para valorar sentencias SAFI (ejemplo en satisfacciones).

Fuente: Construcción propia.



Las preguntas de la encuesta son las siguientes:

a) Satisfacciones

Satisfacción dice relación con: "aquella situación que en la actualidad le reporte un sentimiento de alegría, que cumpla con sus deseos o anhelos".

b) Aspiraciones

Las aspiraciones se refieren a: "sus anhelos, lo que desearía".

c) Frustraciones

Las frustraciones son: "aquellas situaciones desagradables, castrantes, a la que no se le encuentra solución al corto o mediano plazo".

d) Insatisfacciones

Se vive como: "situación incómoda desde un punto de vista personal, pero de solución al corto plazo".

Fase II. Se entrega a los participantes del Taller Estratégico las tablas con los resultados y se les pide que valoren las respuestas del 1 al 5, siendo 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo. La Figura 9 ilustra la construcción de la plantilla para valoración SAFI, en lo relativo a satisfacciones. Lo equivalente se debe hacer para las otras tres variables. [\(ver Anexo 3\).](#)

Fase III. Se realiza una evaluación estadística, calculando la media y la desviación estándar de los resultados. Eliminando aquellas respuestas cuya media sea inferior a 3,0 (no debidamente valorada por la comunidad de estudio) y/o cuya desviación estándar sea superior a 1,2 (no hay consenso para justificarla –alta dispersión-).

De esta manera se logra conformar el espacio de Satisfacciones, Aspiraciones, Frustraciones e Insatisfacciones debidamente valoradas y compartidas por toda la comunidad del Taller Estratégico.

Encuesta SAFI para Avícola Kalfú.

Los resultados obtenidos para la encuesta SAFI son los siguientes:

a) Satisfacciones

Satisfacción se refiere a “aquella situación que en la actualidad le reporte un sentimiento de alegría, que cumpla con sus deseos o anhelos” (ver Figura 10).

SATISFACCIONES			
	Satisfacciones: situación que en estos momentos le reporte un sentimiento de alegría, que cumpla con sus deseos o anhelos.	Promedio	desviación estándar
1	La formalización de la Empresa.	4,9	0,4
1	El obtener las Maquinarias.	4,9	0,4
1	La convivencia de los Productores.	4,7	0,5
2	Seguir con mis Proyectos.	4,8	0,5
3	Lograr el Proyecto	4,8	0,5
4	Satisfacción de participar en un buen Proyecto.	4,7	0,5
4	Alegria por ser elegida por un buen propósito.	4,6	0,5
4	Deseos y anhelo de llegar más alto.	4,8	0,5
5	Es un Proyecto, que nos tiene con muchas esperanzas que resulte bien y que perdure en el tiempo. De ello depende el ámbito de un buen emprendimiento.	4,5	0,5
6	Alegria de formalizarnos y que nuestros productos salgan al mercado con un valor agregado y con Identidad... "Orgullosa de Eso".	4,9	0,4
7	Cuando las cosas resultan bien.	4,4	0,5
8	La unión-	4,6	0,5
9	Que el Proyecto fue satisfactorio, cumpliendo bien la primera etapa.	4,6	0,5
9	Que las gallinas y gallos estuvieron en buen estado.	4,5	0,5
9	Seguir participando en las etapas venideras del Proyecto.	4,8	0,5

Figura 10. Plantilla para valorar sentencias SAFI (medición de satisfacciones).

Como satisfacciones expuestas por los integrantes del encontramos 15 respuestas, de las cuales ninguna fue rechazada en el proceso de valoración. Por tanto, quedaron como satisfacciones:

- La formalización de la Empresa.
- El obtener las Maquinarias.
- La convivencia de los Productores.
- Seguir con mis Proyectos.
- Lograr el Proyecto
- Satisfacción de participar en un buen Proyecto.
- Alegría por ser elegido(a) por un buen propósito.
- Deseos y anhelo de llegar más alto.
- Es un Proyecto, que nos tiene con muchas esperanzas que resulte bien y que perdure en el tiempo. De ello depende el ámbito de un buen emprendimiento.
- Alegría de formalizarnos y que nuestros productos salgan al mercado con un valor agregado y con Identidad... "Orgulloso(a) de Eso".
- Cuando las cosas resultan bien.
- La unión.
- Que el Proyecto fue satisfactorio, cumpliendo bien la primera etapa.
- Que las gallinas y gallos estuvieron en buen estado.
- Seguir participando en las etapas venideras del Proyecto.
- En la Figura se puede ver que las respuestas mejor valoradas, por la media y la desviación estándar, son tres:
- La formalización de la Empresa.
- El obtener las Maquinarias.
- Alegría de formalizarnos y que nuestros productos salgan al mercado con un valor agregado y con Identidad... "Orgulloso(a) de Eso".

b) Aspiraciones

Las aspiraciones se refieren a "sus anhelos, lo que desearía" (ver Figura 11).

ASPIRACIONES

	Aspiraciones: sus anhelos, lo que desearía para Kalfú.	Promedio	Desviación estándar
1	Que podamos ser una empresa confiable.	4,8	0,5
1	Que los productores todos vayamos por el mismo lado.	4,9	0,4
1	Que podamos comercializar nuestros huevos en Hoteles, Supermercados, Etc.	4,6	0,5
2	Que a cada uno la vaya bien.	4,6	0,5
3	Estar bien constituidos.	4,5	0,5
3	Estar bien organizados.	4,8	0,5
4	Mi anhelo es que la organización llegue muy alto.	5,0	0,0
5	Deseo que el emprendimiento perdure.	4,9	0,4
5	Que el emprendimiento sea el comienzo de un buen negocio.	4,5	0,5
5	Que nuestra organización de un buen fruto de nuestro trabajo y se valorice.	4,8	0,5
6	Que nos formalicemos y perduremos en el tiempo.	4,9	0,4
6	Creecer como organización.	4,8	0,5
7	Cuando todo el grupo progresa y que les vaya bien a todos los integrantes del Programa.	4,8	0,5
8	Que estemos muy bien organizados.	4,6	0,5
9	Llegar a la meta de 100 gallinas, que es lo que pide el Proyecto.	4,5	0,5
9	Tener mi microempresa de huevos azules.	3,4	1,2
9	Recibir alimentación adecuada para que los huevos sean de buena calidad.	4,8	0,5

Figura 11. Plantilla para valorar sentencias SAFI (medición de aspiraciones).

Como aspiraciones fue posibles reunir 17 respuestas, de las cuales 1 quedó rechazadas al no cumplir con los criterios de aceptación entre los participantes. Quedaron como aspiraciones:

- Que podamos ser una empresa confiable.
- Que los productores todos vayamos por el mismo lado.
- Que podamos comercializar nuestros huevos en Hoteles, Supermercados, Etc.
- Que a cada uno la vaya bien.
- Estar bien constituidos.
- Estar bien organizados.
- Mi anhelo es que la organización llegue muy alto.
- Deseo que el emprendimiento perdure.

- Que el emprendimiento sea el comienzo de un buen negocio.
- Que nuestra organización de un buen fruto de nuestro trabajo y se valore.
- Que nos formalicemos y perduremos en el tiempo.
- Crecer como organización.
- Cuando todo el grupo progresa y que les vaya bien a todos los integrantes del Programa.
- Que estemos muy bien organizados.
- Llegar a la meta de 100 gallinas, que es lo que pide el Proyecto.
- Recibir alimentación adecuada para que los huevos sean de buena calidad.

En la valoración presentada en la Figura 11 se puede ver que una sola respuesta resultó la mejor valorada con nota máxima en forma unánime. Ella es:

- Mi anhelo es que la organización llegue muy alto.

c) Frustraciones

Las frustraciones se refieren a "aquellas situaciones desagradables, castrantes, a la que no se le encuentra solución al corto o mediano plazo" (ver Figura 12).

FRUSTRACIONES

	Frustraciones: situación desagradable, castrante, a la que no le vea solución al corto o mediano plazo.	Promedio	desviación estándar
2	Que no todos trabajen.	4,1	0,6
3	Retiro de Socios.	3,9	1,1
6	La baja producción de huevos con los cambios climáticos.	4,0	1,0
6	Los ataques de las aves rapaces.	4,0	1,4
8	Que unos socios no puedan cumplir su meta	3,8	0,9
9	Que se lleguen a enfermar o pasar algo a las gallinas.	4,1	0,8
9	Falta de implementos para solucionar problemas domésticos.	3,9	0,4
9	Difusión de los productos trabajados en el comercio.	4,7	0,5

Figura 12. Plantilla para valorar sentencias SAFI (medición de frustraciones).

Como frustraciones fue posibles reunir 8 respuestas, de las cuales 1 quedó rechazadas al no cumplir con los criterios de aceptación. Quedaron como frustraciones:

- Que no todos trabajen.
- Retiro de Socios.
- La baja producción de huevos con los cambios climáticos.
- Que unos socios no puedan cumplir su meta
- Que se lleguen a enfermar o pasar algo a las gallinas.
- Falta de implementos para solucionar problemas domésticos.
- Difusión de los productos trabajados en el comercio.

En la valoración adjunta en la Figura 12 se puede observar que la respuesta mejor valorada, por la media y la desviación estándar, es una:

- Difusión de los productos trabajados en el comercio.

d) Insatisfacciones

Insatisfacción se refiere a “aquella situación incómoda desde un punto de vista personal, pero de solución al corto plazo” (ver Figura 13).

INSATISFACCIONES

	Insatisfacciones: situación incómoda desde un punto de vista personal, pero de solución al corto plazo.	Promedio	Desviación estándar
1	Lugar donde se puede dejar las maquinarias.	4,0	0,5
2	No sentir apoyo familiar.	4,4	0,7
3	Desunidos.	4,1	0,8
5	Lo que me preocupa por el momento es poder comprar las gallinas que me faltan para el proyecto.	4,6	0,5
6	Que de repente tengamos que cancelar algo, como un imprevisto, y no nos alcance el dinero para solucionarlo al corto plazo.	3,8	0,5
7	Cuando las cosas no resultan en el tiempo estipulado.	3,9	0,6
9	El poco comercio para la venta de huevos azules.	4,0	0,9
9	Mejoras de los gallineros	4,3	0,5
9	Protección contra los roedores	4,5	0,8

Figura 13. Plantilla para valorar sentencias SAFI (medición de insatisfacciones).

Como insatisfacciones expuestas por los integrantes encontramos 9 respuestas, de las cuales ninguna fue rechazada al cumplir con los criterios de aceptación entre los participantes. Quedaron como satisfacciones:

- Lugar donde se puede dejar las maquinarias.
- No sentir apoyo familiar.
- Desunidos.
- Lo que me preocupa por el momento es poder comprar las gallinas que me faltan para el proyecto.
- Que de repente tengamos que cancelar algo, como un imprevisto, y no nos alcance el dinero para solucionarlo al corto plazo.
- Cuando las cosas no resultan en el tiempo estipulado.
- El poco comercio para la venta de huevos azules.
- Mejoras de los gallineros.
- Protección contra los roedores.

En la valoración adjunta en el Anexo 1 se puede ver que la respuesta mejor valorada, por la media y la desviación estándar, es una:

- Lo que me preocupa por el momento es poder comprar las gallinas que me faltan para el proyecto.



Cuadro Descriptivo. (Expresión de la Situación Problemática para la Organización).

Rodríguez Ulloa (1994), se refiere a esta etapa, diciendo:

*“Se trata de la primera impresión de la situación- problema, siendo ésta, como se ha dicho, aquella porción de la realidad social en la que existe un conjunto de “problemas”. En esta etapa se observan acontecimientos que suceden en ella, aunque no se tenga una idea clara de las interrelaciones en que se traban los elementos que la conforman. En esta etapa se debe empezar a delimitar el sistema a cuyo estudio nos abocamos, así como a definir el entorno del mismo”.*¹¹

Este estadio, por lo general, se desencadena mediante eventos y situaciones que quiebran la armonía del investigador en su relación con la organización.

Esta etapa continúa haciendo el intento por expresar lo más elaboradamente que se pueda, “no el problema”, sino la situación organizacional en la cual se percibe la existencia del problema. Lo que se pretende, es poder contar con una clara apreciación, lo más completa posible –dentro de las restricciones de información con que se cuente-, de la problemática estudiada y de su deriva histórica. Al respecto Checkland y Scholes expresan:

*“La situación misma, al ser parte de asuntos humanos, será producto de una historia particular, una historia de la cual siempre habrá más de un informe. Siempre será esencial el aprender y reflexionar sobre esta historia, si lo que queremos es aprender del fracaso relativo de la ciencia de la administración clásica, ya que éste es atribuible con seguridad al intento de la misma por ser ahistórica”.*¹²

El trabajo en estas etapas, se debe llevar a cabo estudiando la bibliografía relacionada con la organización enfocada, y conversando¹³ con los principales participantes de la situación. Se debe poner atención tanto en aquellos aspectos lógicos como estructura, procesos, reglas, etc., y en aquellos de carácter interpretativo y que identifiquen rasgos culturales: roles, normas, valores (personales y compartidos) y juegos de poder.

La situación problema se expresa a través de cuadros descriptivos. Cabe señalar que la construcción de este dibujo es en gran medida fruto de la reflexión llevada a cabo en el taller de desarrollo estratégico y enriquecido por las conversaciones que el conductor del proceso sostenga con los distintos actores relevantes de la organización durante el desarrollo del estudio. Según Checkland y Scholes, los cuadros descriptivos son imágenes que permiten representar la situación problema y constituyen un medio efectivo para explicar relaciones o conexiones dentro de un sistema complejo de actividad humana.

Puede ser de gran ayuda, para guiar la construcción de cuadros descriptivos, considerar la identificación de dos tipos de sistemas: un sistema contenedor de problemas (SCP) y un sistema solucionador de problemas (SSP). Ver Figura 14.

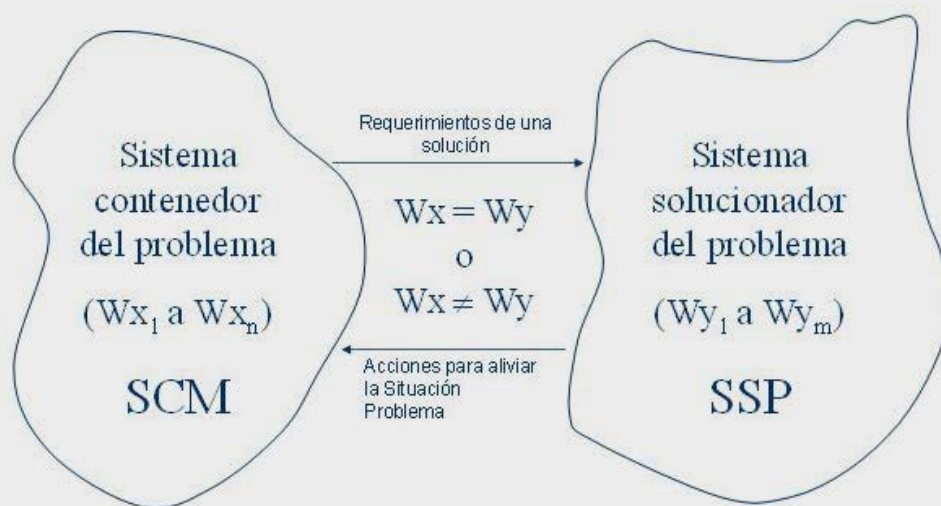


Figura 14. Lógica teórica para construir un Cuadro Descriptivo.

Fuente: Adaptado de Rodríguez Ulloa, R. (1994).

Un SCP, en palabras de Rodríguez Ulloa, *“es aquella porción de la realidad conformada por lo que se ha definido por sistema y el entorno que lo circunda, donde existen personas que conforman grupos culturales y que adoptan el papel de “vivir los problemas” de esa realidad. Pero así como son personas que viven los problemas de esa realidad, también son personas que poseen aspiraciones y visiones determinadas sobre los procesos de transformación a llevar a cabo en el sistema contenedor del problema”*.¹⁴

Para definir el SSP, Rodríguez Ulloa expresa que: *“EL SSP está conformado por aquellas personas que tienen vocación de “solucionadores” y que han tomado la decisión de “solucionar” los problemas existentes en el SCP. Es el sistema que, recogiendo las querencias y aspiraciones del SCP, propone “soluciones” a ser implantadas en el SCP”*.¹⁵

Rodríguez Ulloa, termina explicando los conceptos de SCP y SSP, expresando la relación, muchas veces dicotómica, entre estos dos sistemas de observadores, de la siguiente manera:

“Ocurre, sin embargo, que en muchas ocasiones los procesos de transformación¹⁶ recomendados por el SSP generan “soluciones” que en vez de aliviar la situación existente en el SCP la empeoran, originando situaciones de mayor conflicto y tensión en dicho sistema. Dichas “soluciones” suelen mejorar la situación de los involucrados en el SSP, mas no la de los SCP”.¹⁷

Cuadro Descriptivo para la DGI.

La figura 15 presenta el cuadro descriptivo construido para representar la situación problema identificada para La Cooperativa Avícola Kalfú de Río Negro.

Con este dibujo se pretende entregar una visión global del contexto en el que aparecen los problemas y desafíos de la Cooperativa Kalfú, de una forma sencilla y clara. La expresión de la situación problema se desarrolla a partir de la identificación de dos sistemas: el sistema contenedor del problema (SCP) y el sistema solucionador del problema (SSP). Adicionalmente, en este caso, surge un tercer sistema correspondiente a la intersección entre los dos sistemas mencionados anteriormente, este sistema alberga a aquellos grupos culturales que, a pesar de vivir los problemas de la DGI, muestran una clara vocación de solucionadores de los problemas que padecen.

Una vez reconocida la situación problema es posible realizar un diagnóstico organizacional puntualizando los problemas que se identifican al interior de la organización, problemas que son de recurrente aparición durante las conversaciones entabladas con los diferentes actores relevantes de la organización.



Figura 15: Cuadro descriptivo Cooperativa Kalfú: Representación de la Situación Problema

Fuente: Construcción propia

Una vez identificada la situación problema y los agentes relevantes mediante la información obtenida en las encuestas aplicadas, conversaciones con actores relevantes, se construye conjuntamente con los integrantes del taller estratégico, un cuadro descriptivo que plasma la situación problema, en el cual los agentes relevantes que son incluidos en el Sistema Contenedor del Problema SCP son quienes viven sienten el problema, y aquellos que se incluyen en el Sistema Solucionador del Problema SSP son aquellos que tienen las facultades o intenciones de solucionarlo, independiente de si esto se consigue o no.

A continuación, se describen los agentes considerados en la confección del dibujo enriquecedor, según las conversaciones con los socios de la Cooperativa y de Ceus Llanquihue:

SCP: Los agentes identificados que se relacionan al Sistema Contenedor del Problema (SCP) y sus percepciones de la situación son:

- Cooperativa Kalfú. Quienes muestran su compromiso por llevar a buen puerto su emprendimiento.
- Socios. Quienes se examinan críticamente en la necesidad de aprender elementos nuevos que los hagan capaces de llevar a cabo el emprendizaje.
- Familias Williches, quienes examinan la posibilidad de integrarse al emprendizaje.

SSP: Los agentes identificados que se relacionan al Sistema Solucionador del Problema (SSP) y sus percepciones de la situación son:

- FIA. Quienes apoyaron financieramente la puesta en marcha del emprendizaje.
- Municipalidad de Rio Negro. Quienes han apoyado el emprendimiento poniendo a continuación diversos tipos de recursos -tanto físicos como técnicos-.

Finalmente, tenemos a Ceus Llanquihue, institución que coopera tanto siendo parte en la ejecución del emprendizaje como prestando asistencia técnica para su materialización.

Todos ellos son parte de un proyecto que hay que llevar adelante con el compromiso de conjunto, donde cada uno aporta según sus particulares habilidades.



DEFINICIÓN DE IDENTIDAD (VISIÓN, MISIÓN) ORGANIZACIONAL.

Ya completada la etapa de diagnóstico, se pasa al mundo de “modelar estratégica y estructuralmente la organización”. Aquí, se busca consolidar la Visión e Identidad del Sistema, para luego alcanzar un proceso de definición estructural y un proceso de definición estratégica. El objetivo es encontrar una propuesta que sustente la estrategia y la viabilidad del sistema. La primera actividad de esta etapa corresponde a la definición de la identidad (visión, misión) de la organización.

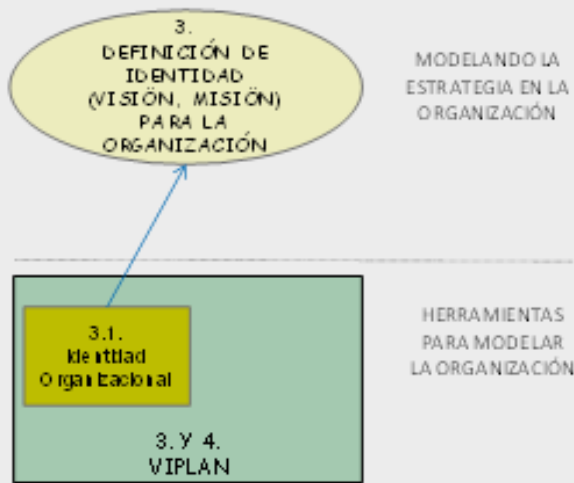


Figura 16. Definición de Identidad (Visión, Misión) para la Organización

A diferencia de los enfoques analíticos [reduccionistas](#)¹⁸ imperantes en la actualidad, que sólo toman algunas partes de aquello que estudian, aislándolas del conjunto, el Enfoque Sistémico explica el fenómeno en su totalidad, siendo un pensamiento integrador.

El enfoque propuesto relaciona coherentemente aspectos fundamentales de la [Planificación Estratégica con el Método de Intervención Organizacional \(VIPLAN\) de Raúl Espejo](#)¹⁹.

Esta etapa consta de tres niveles de trabajo: definición de la identidad organizacional, definición de la estrategia y la definición de la estructura.

Corresponde al primer nivel de trabajo definir el **ser** de la organización, a través de la constitución de la **Visión e Identidad Organizacional**. De este modo, la organización adquirirá un sentido de dirección y se comunicará la naturaleza de su existencia en términos de propósitos corporativos, ámbito de acción y liderazgo, como también se definirá una identidad de clase que la constituya como única.

Constitución de la Visión

La Visión corresponderá a la expresión del tipo de organización que aspiran crear quienes la dirigen, con una mirada a largo plazo. Será el gran sueño y deberá despertar compromisos (no acatamientos). Para esto, se necesitará saber “esta es mi situación actual y allá quiero estar”.

Algunos [ejemplos de Visiones](#)²⁰ se presentan a continuación:

- Universidad de Western Ontario: “Mediante el soporte de la distinción académica, Western ocupará un lugar en el primer lugar de las Universidades Canadienses, en áreas selectas seremos el líder”.
- Disney: “Hacer feliz a la gente”.
- Apple: “Contribuir al mundo produciendo herramientas para la mente que permitan el progreso de la humanidad”.

La Visión se construye mediante la reflexión individual y colectiva del Taller Estratégico acerca del tipo de organización a la cual aspiran, teniendo conciencia de las insatisfacciones actuales y pensando en una organización ideal sin insatisfacciones, pero alcanzable.

Esta etapa culminará con la obtención de una Visión consensuada por todos los actores participantes. Ella debe ser diferenciadora y con reconocimiento externo dado por el medio.

Visión para Avícola Kalfú.

Siguiendo con el ejemplo de la DGI, se define la siguiente Visión:

“La Cooperativa Avícola Kusram Kalfú, persigue posicionarse como un ejemplo de emprendizaje que se posiciona siguiendo sus raíces étnicas y culturales Mapuches Williches, proyectando la producción de los huevos azules desde Rio Negro al Mundo”.



Constitución de la Identidad Organizacional.

Este punto, busca definir, mediante el consenso más amplio posible entre los participantes, una identidad de clase que la constituya como única.

La búsqueda del sentido holístico, o si se quiere, "la búsqueda de un marco referencial o contexto trascendental en que un fenómeno pueda desplegarse como totalidad" (H. López Garay, 1995), nos pone frente a la discusión que conducirá a la comprensión del fenómeno organizacional que estudiamos. Entonces, hablamos de la **identidad organizacional**. Es decir, cuando se define el sentido de coherencia organizacional, se está definiendo lo que el sistema "es" o "será algún día" conforme a la visión establecida como una consecuencia de la acción cooperativa y consensual de sus actores, en un ejercicio que involucra a éstos en una observación de la organización desde el medio externo, pero permitiendo que la organización hable por sí misma.

La definición de la identidad hace presente la pregunta [¿en qué somos o podremos ser los mejores en el medio?](#)²¹, adicionalmente permite caracterizar la(s) principal(es) actividad(es) del sistema, quiénes las llevan a cabo, a quiénes servimos, a quién pertenece, dónde está inmerso el sistema y con qué restricciones se encuentra al operar.

Una buena definición de identidad, consecuente con la visión, puede ser el punto de partida de un gran desarrollo, creando un puente entre el presente y el futuro. Sus características se pueden distinguir respondiendo preguntas tales como, ¿en qué grado se adapta a las nuevas condiciones?, ¿en qué grado inspira entusiasmo y compromiso?, ¿en qué grado tiene claros sus propósitos y directrices?, ¿en qué grado refleja la unicidad de la organización, su identidad y su competitividad?

Implantar una buena identidad requiere la concreción de vías para su puesta en marcha, a través del desarrollo de estrategias que permitan que cada unidad de la organización entregue su contribución para realizarla.

La Identidad y la visión deben estar debidamente difundidas en todos los niveles de la organización, por lo tanto, ambas deben ocurrir recursivamente en todos los niveles estructurales.

Para que todo lo anteriormente dicho ocurra, es necesario producir un debate al interior de la organización y al interior de todos los niveles recursivos, buscando establecer compromisos de acuerdo frente a dos conceptos estrechamente relacionados; ellos son:

i) Nombrar la organización

Este concepto busca encontrar una frase que permita identificar la organización enfocada, y que en lo posible sea compartida por sus componentes relevantes. La frase debe componerse según la siguiente configuración:

"Un sistema (contexto), que hace (X), mediante (Y) , para lograr (Z)".

El **contexto** sitúa a la organización en un marco de coherencia determinado. **X** representa una acción que es representativa del quehacer del sistema. **Y** representa los medios por los que es posible llevar a cabo esa acción. Y **Z** la finalidad que el sistema busca.

Nombrando la Misión de Avícola Kalfú

Para el desarrollo del Taller, se conformaron dos grupos para que hicieran una definición de identidad, usando como plantilla la presentada en la figura:

IDENTIDAD	
(Cooperativa de Trabajo KALFÚ)	
CONTEXTO:	
QUE HACE:	
MEDIAnte QUE:	
CON QUE PROPÓSITO:	

Figura 17. Definición de Identidad (Visión, Misión) para la Organización

GRUPO 1

CONTEXTO: Sociedad Avícola Kalfú.

QUE HACE (X): Producir huevos con omega 3, antioxidantes y pollos de raza Kollonka.

MEDIANTE (Y): Mediante incubación y de forma natural, en salas de crecimiento, gallineros y al aire libre.

PARA LOGRAR (Z): Con el propósito de obtener un producto de calidad que cubra las necesidades de los clientes, conservar la especie y así obtener recursos para el bienestar de cada socio y sus familias.

GRUPO 2

CONTEXTO: Una sociedad que agrupe a los productores de comunidades mapuches de huevos azules del territorio Kurrielfu.

QUE HACE (X): Satisfacer las necesidades nutricionales en la población nacional e internacional.

MEDIANTE (Y): La crianza de gallinas kollonkas, ketro y criollas y en la producción de huevos azules con alimentación rica en Omega 3 y antioxidantes.

PARA LOGRAR (Z): Rescatar la crianza y a la vez la comercialización de aves y huevos azules nutraceuticos.

Con los resultados de los dos grupos a mano del conjunto, se determinó una discusión que concluyo con la siguiente proposición para Kalfú:

TODOS

- CONTEXTO:** Sociedad Avícola Kalfú, corresponde a una sociedad que agrupa a los productores de comunidades mapuches de huevos azules del territorio Kurileufu.
- QUE HACE (X):** Producir y comercializar huevos azules ricos en omega 3 y antioxidantes y la producción de pollos de raza kollonka, ketro y criollas.
- MEDIANTE (Y):** Un criadero de gallinas felices, alimentadas con productos naturales de la zona, con sala de incubación y crianza y una sala de procesos de alimentos y una sala de sanitización y envasado de los huevos.
- PARA LOGRAR (Z):** Con el propósito de obtener un producto de calidad que satisfaga las necesidades nutricionales de la población nacional e internacional, conservando las tradiciones de la comunidad huilliche y así obtener recursos para el bienestar de cada socio y sus familias.

Basado en las declaraciones expuestas y las discusiones involucradas, se construyó una frase integradora como definición de la identidad como Misión:

"Avícola Kalfú, corresponde a una sociedad que agrupa a los productores de comunidades mapuches de huevos azules del territorio Kurileufu, quienes se dedican a la producción y comercialización de huevos azules ricos en omega 3 y antioxidantes, como también en complemento, produce pollos de raza kollonka, ketro y criollas. Esto lo llevan a cabo haciendo uso de criaderos de gallinas felices, alimentadas con productos naturales de la zona, con sala de incubación y crianza, una sala de procesos de alimentos y una sala de sanitización y envasado de los huevos. Se persigue como propósito el obtener un producto de calidad, que satisfaga las necesidades nutricionales de la población nacional e internacional, conservando las tradiciones de la comunidad huilliche y así obtener recursos para el bienestar de cada socio y sus familias."

ii) **Caracterizar la organización**

Para lograr esta caracterización, el énfasis estará puesto en precisar los factores que intervienen al constituir la identidad de la organización. Con este fin, definimos la nemotecnia TAPCID, cuyos componentes son:

- T:** **Transformación.** ¿Qué inputs son transformados en qué outputs? (el quehacer de la organización).
- A:** **Actores.** ¿Quiénes llevan a cabo las actividades establecidas para materializar la transformación?
- P:** **Proveedores.** ¿Quiénes son, o pueden ser, los proveedores de inputs, requeridos para hacer posible la transformación?
- C:** **Clientes.** ¿Quiénes son, o pueden ser, los directamente favorecidos o perjudicados por los outputs de la transformación?
- I:** **Interventores.** ¿Quiénes, desde el exterior, definen o pueden definir, el contexto de la transformación?
- D:** **Dueño.** ¿Quién tiene, o puede tener, una meta- visión de la transformación?

Nombrando la Misión de Avícola Kalfú

Para construir la caracterización identitaria de Kalfú, de abrió una discusión grupal, apoyada por un patrón guía ilustrada en la Figura 17.

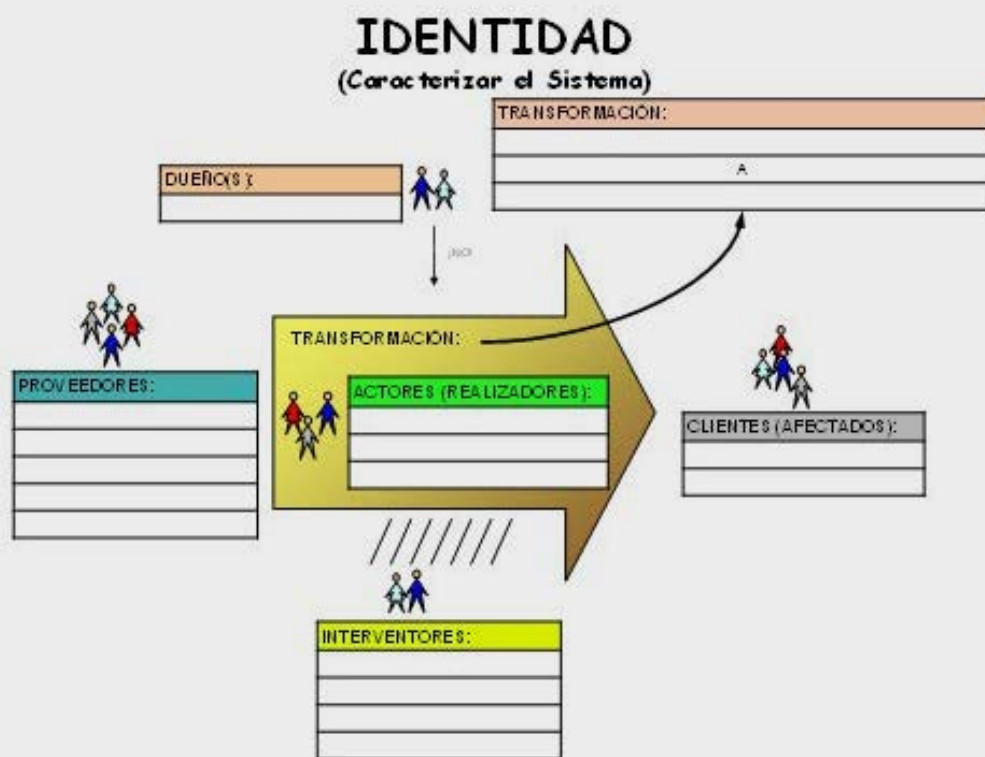


Figura 18.
Caracterización para
la Organización

La caracterización de Avícola Kalfú como resultado de la discusión y debidamente consensuada quedó definida como:

- T: Transformación:** Necesidades de alimentación saludable,
A
Dichas necesidades satisfechas con huevos azules ricos en omega 3 y antioxidantes, provenientes de gallinas felices.
- A: Actores:** Integrantes de Cooperativa Avícola Kusram Kalfu.
- P: Proveedores:** Empresas de materias primas para la elaboración del alimento de las gallinas, Universidades, FIA, INDAP, CONADI, GORE, Empresas de materiales de construcción, Banca y Cooperativas de Ahorro y Crédito.

- C: Clientes:** Restaurantes y Hoteles, Consumidores de huevos nacionales y extranjeros.
- I: Interventores:** Empresarios, Estado, Modelo Económico.
- D: Dueño:** Asamblea de socios.

La ilustración para caracterizar la Identidad de Avícola Kalfú, puede observarse en la Figura 19.

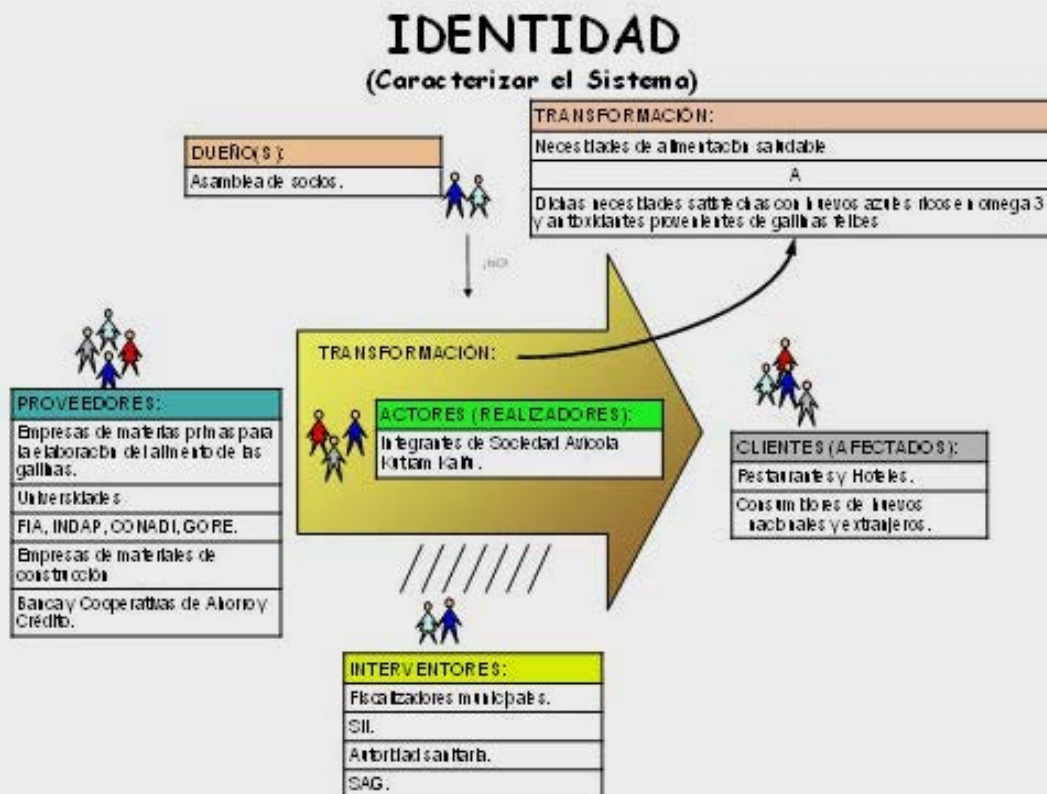


Figura 19. Caracterización para Avícola Kalfú

Para cerrar este punto, es bueno que tengamos en cuenta lo que nos dicen Espejo, Bowling y Hoverstadt en lo relativo al cómo proceder cuando diseñamos identidad: *Una sentencia de identidad en Modo II (diseño del sistema) involucra declarar promesas de identidad en orden de producir la organización relacionada. Esto debiera ser parte de un rico proceso conversacional entre los participantes*²². Lo expresado por Espejo y colaboradores respecto al uso del modo diseño, lo podríamos extrapolar a todas las actividades del modelamiento.

➤ MODELAMIENTO ORGANIZACIONAL DE ACTIVIDADES MISIONALES

Límites Organizacionales

Para realizar la identidad definida en el punto anterior, se requiere una estructura organizacional que la soporte. Para ello debemos definir aquellas tareas o actividades necesarias para llevar a cabo la identidad, conocidas por los nombres de: **actividades tecnológicas** -en el sentido que determinan el modo de hacer- o actividades productivas -ya que serán las responsables del resultado o producto final- o actividades estructurales -porque materializan la identidad organizacional-.

Ellas, independiente del nombre utilizado, establecerán los límites de actividad que estructuralmente caracterizan a la organización. Por lo tanto, entenderemos como actividades tecnológicas, estructurales o productivas a todas aquellas tareas que producen la transformación nombrada en la identidad organizacional.



Figura 20. Modelamiento Organizacional de Actividades (Unidades) Misionales
Fuente: Construcción propia

Esta fase del método reúne en un esquema, a todas aquellas actividades tecnológicas y sus dimensiones geográficas y temporales necesarias para efectuar la transformación que lleva a cabo el sistema, independiente de la organización a desarrollar. Excluye todas aquellas actividades de apoyo o reguladoras, es decir, si nuestra organización es una empresa productiva, el modelo tecnológico será un flujograma de procesos productivos. La suma de actividades y su capacidad técnica definirán los límites de actividad propios del sistema viable. Éste estudio debe ser apoyado por expertos en la materia relacionada con la transformación y como apoyo se utiliza como herramienta la [modelización de cajas negras](#)²³ dentro de cajas negras. El resultado de esto es lo que podríamos llamar modelos tecnológicos. Ver figura 21. Para Espejo, Bowling y Hoverstadt:

*“Los modelos tecnológicos son modelos de las actividades que produce la transformación nombrada en la sentencia de identidad. Ellos muestran cuales actividades producen la transformación, y la forma en que estas se relacionan con otras. El propósito de construir estos modelos es explorar la complejidad de las tareas que realizan la transformación, y permitirnos calcular su impacto en la estructura de la organización”.*²⁴

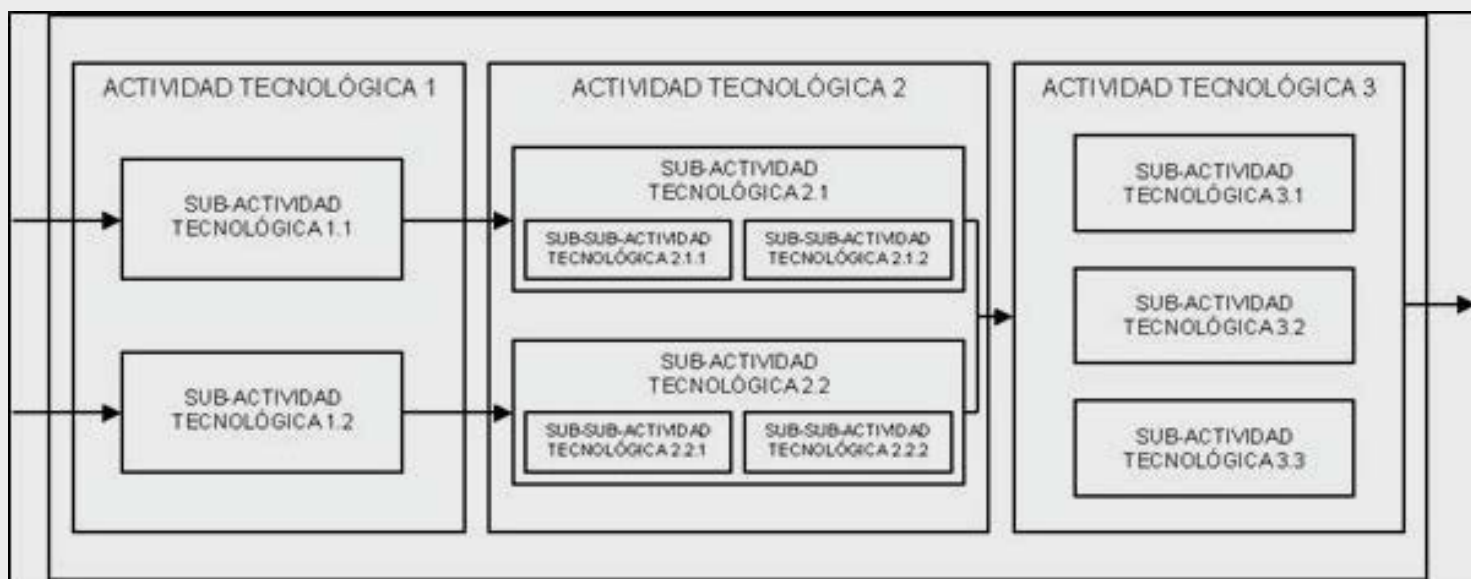


Figura 21. Método de Cajas Negras Dentro de Cajas Negras

Fuente: Construcción propia

Modelo de los Límites Organizacionales para Avícola Kalfú

Para determinar los límites organizacionales de Avícola Kalfú, se definieron sus actividades primarias, es decir aquellas actividades que se encuentran implícitas en la Identidad Organizacional y que permiten llevar a cabo la transformación de los Input en Output. Las actividades primarias determinan los límites de actividad que estructuralmente caracterizan a Kalfú, tal como se observa en la Figura 22.

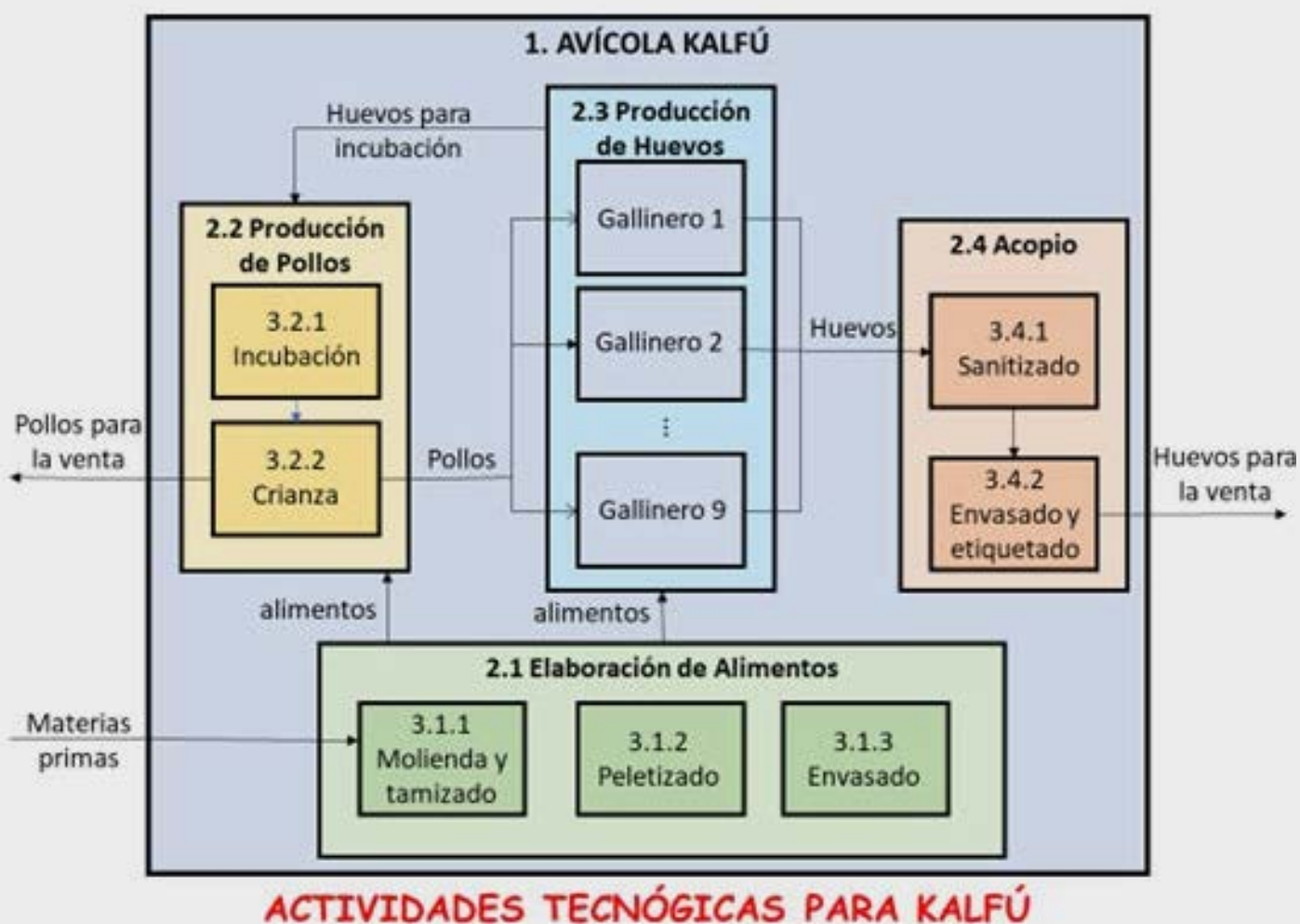


Figura 22. Actividades Tecnológicas

Fuente: Construcción propia

Las sub-actividades tecnológicas son cuatro: Elaboración de Alimentos, Producción de Pollos, Producción de Huevos y Acopio. Por otro lado, el quehacer organizacional corresponde netamente a actividades productivas, por lo que representan los límites en el ámbito tecnológico.

Actividad 1. Avicola Kalfú.

Actividad 2.1 Elaboración de Alimentos.

Para apoyar la Producción de huevos y la Producción de Pollos, se hace necesario alimentar a las gallinas, gallos y a los pollos, para ello se diseñó la Actividad Tecnológica Elaboración de Alimentos, la que contiene como sub-actividades:

3.1.1 Molienda y Tamizado.

3.1.2 Paletizado, y

3.1.3 Envasado

Actividad 2.2 Producción de Pollos.

Se refiere a la necesaria producción de pollos, los que suministran con su resultado la actividad de producción de huevos. Distribuidos los pollos a los gallineros, aquellos sobrantes pueden ser vendidos a otros productores interesados. Para llevar a cabo la actividad Producción de Pollos se requiere contar con los huevos aportados por la Actividad 1.1. Las dos sub actividades desarrolladas al interior de producción de pollos, corresponden a:

3.2.1 Incubación y

3.2.2 Crianza.

Actividad 2.3 Producción de huevos.

Se refiere a la actividad que dio origen a esta organización, la cual se lleva a cabo en los 9 gallineros que conforman Kalfú. Estos gallineros se encuentran separados geográficamente y los administran cada uno de los 9 socios de Avícola Kalfú. Para desarrollar la actividad, es abastecida de animales por parte de Producción de Pollos (2.2), y de alimentos para los para las gallinas y gallos por la actividad tecnológica Elaboración de Alimentos (2,1).

Actividad 2.4 Acopio.

Una vez producidos los huevos, aquellos que se seleccionan para la Producción de Pollos se mandan a la actividad tecnológica 1.2, y el grueso de ellos quedan seleccionados para la venta. Los huevos que serán comercializados, pasan por el proceso de Acopio, donde serán sanitizados (3.4.1) y luego envasados y etiquetados (3.4.2). Hecho lo anterior salen del proceso productivo y pasan a la venta.



Actividades Misionales (Despliegue de Complejidad).

Definido el modelo tecnológico, a continuación, se debe reconocer entre las actividades tecnológicas aquellas que los responsables por la organización se comprometen a llevar a cabo. Estas actividades corresponderán a las denominadas "Actividades Misionales" o tareas primarias de la organización, tal como se ilustra en la figura 23.

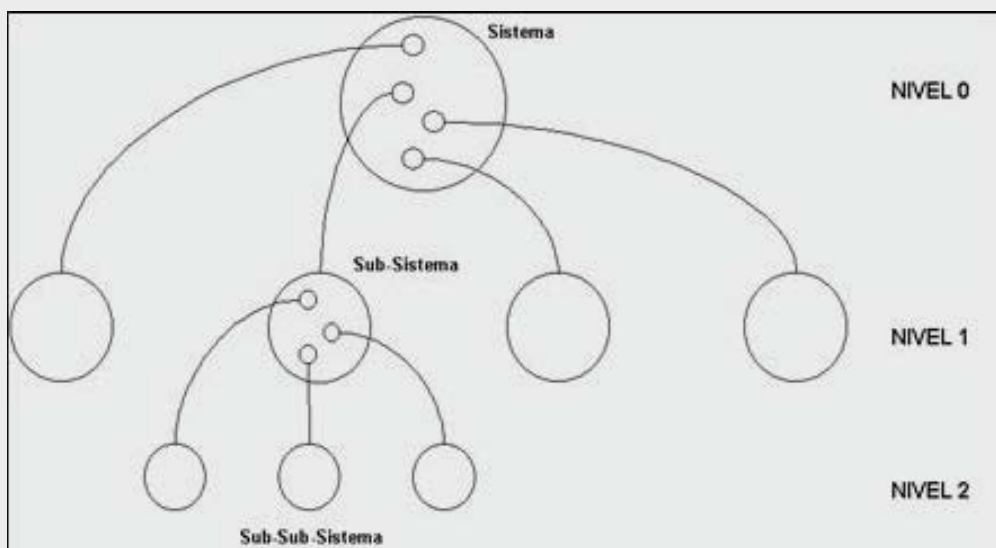


Figura 23. Método de Cajas Negras Dentro de Cajas Negras
Fuente: Construcción propia

Lo que se pretende en este punto es equilibrar la complejidad organizacional, generando un mapa recursivo de sistemas autónomos inmersos en sistemas autónomos, representando un despliegue de la complejidad de las actividades misionales o primarias.

Según Espejo, Bowling y Hoverstadt:

"Estas unidades autónomas, emergentes o constituidas, son llamadas actividades primarias en VIPLAN. Por lo tanto, la actividad primaria "compañía" puede tener las actividades primarias "divisiones" dentro de ella misma y estas divisiones pueden tener actividades primarias "unidades estratégicas de negocios" dentro de ellas y así sucesivamente, hasta que los productos o servicios de la organización son entregados. Los despliegues iniciales (ej. Divisiones dentro de compañías y UENs dentro de divisiones) pueden ser fácilmente anticipadas, pero resulta más difícil visualizar unidades autónomas mientras nos acercamos a la entrega de productos o servicios, y las tareas son desglosadas en tareas más pequeñas".²⁵

Actividades Misionales (despliegue de complejidad para Avícola Kalfú)

Como podemos observar en la figura 19, este modelo está fuertemente relacionado con el punto anterior –en el anterior eran rectángulos y en este círculos-. La diferencia se produce ya que, para los límites, aquello se modeló como lógico, sin embargo, para esta fase se establece como lo posible y adecuado a la complejidad estructural que muestra la organización.

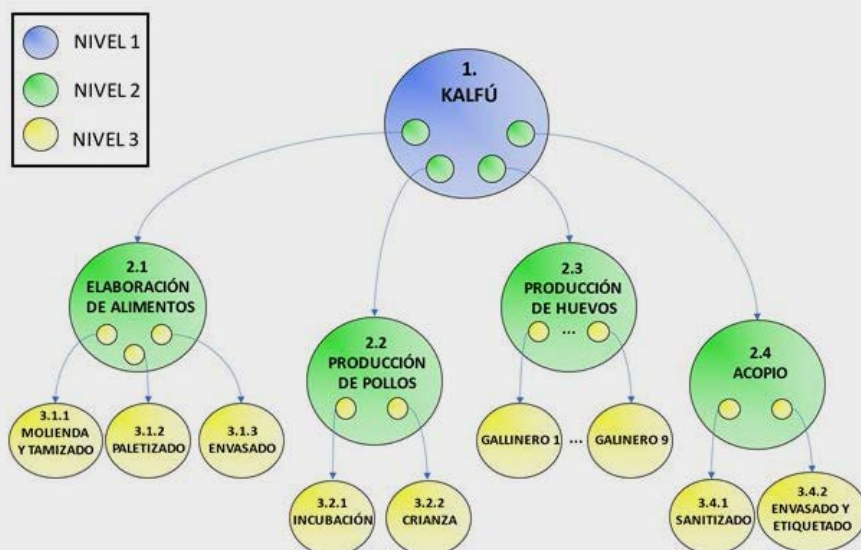


Figura 24. Niveles Estructurales (Despliegue de Complejidad de las Actividades Misionales) para Avícola Kalfú

Fuente: Construcción propia

DESPLIEGUE DE LA COMPLEJIDAD ESTRUCTURAL PARA KALFÚ

Estas unidades autónomas, emergentes o constituidas, son llamadas “actividades misionales”. Por lo tanto, la Actividad Misional del nivel 0 -AVÍCOLA KALFÚ-, contiene las actividades misionales del nivel 1 – Elaboración de alimentos, Producción de pollos, Producción de huevos y Acopio-.

Si observamos la actividad Elaboración de alimentos, en su interior encontramos Molienda y Tamizado, Paletizado y Envasado. Esta actividad es crítica para apoyar la propuesta de valor establecida por la cooperativa.

Enfocándonos en la actividad Producción de pollos, encontramos las tareas misionales: Incubación y Crianza. Estas actividades son fundamentales para la continuidad del negocio, ya que entrega independencia en el manejo de los elementos fundamentales para la producción de huevos.

Para Producción de huevos, sus actividades dependientes son los Gallineros. Obviamente este es un aspecto fundamental, ya que es el centro del proceso productivo de huevos.

La última actividad misional es Acopio, de las que dependen Sanitizado y envasado y etiquetado. Estas dos actividades preparan el producto final para derivarlo a la comercialización.



MODELAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN. (FIGURA 20)

La metodología MESIPLAES tiene como punto determinante la realización de un **Mapa de Conversaciones Faltantes (MCF)**, en el cual se vuelcan todas las conversaciones que permitirán proyectar la estrategia de la organización. A partir de dicho mapa, se definen aquellas conversaciones faltantes de carácter estratégicas, para posteriormente definir responsables y temporalidades que permiten medir el cumplimiento de esos objetivos.

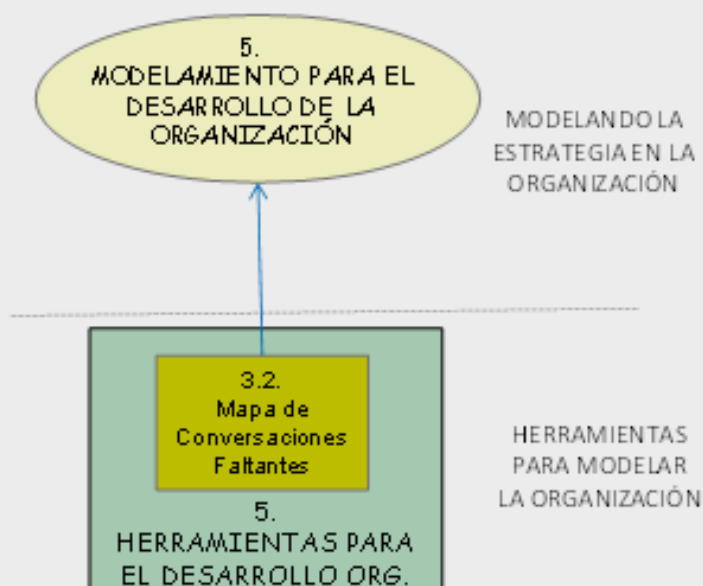


Figura 25. Modelamiento para el Desarrollo Organizacional

Fuente: Construcción propia

En lo que refiere a las interacciones humanas, por medio de la reflexión ([momento del silencio organizacional](#))²⁶, podemos identificar las conversaciones faltantes para posibilitar escenarios o acciones. Es aquí donde García plantea que pueden surgir las siguientes preguntas: "¿Cuáles son las conversaciones faltantes?, ¿Cuál es el sentido de las conversaciones faltantes? Agreguemos: ¿Qué diseño puedo hacer de esa(s) conversación(es)?".

Esta herramienta-metodología-enfoque se basa en la configuración de un mapa de conversaciones faltantes para el desarrollo gobernado por las relaciones para la viabilidad.

Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que nosotros podemos tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas:

- En términos generales y a grandes rasgos, el primer paso sería la definición de las conversaciones faltantes de carácter identitarios (política), siendo necesarias para reforzar la Misión y alcanzar la Visión.
- Debemos indicar que estas conversaciones constituirían el efecto de nuestra forma de actuar con el medio y, a su vez, el logro de sendas conversaciones dependerá necesariamente de cómo hayamos programado y planificado los procesos de coordinación y cohesión.
- Por último, el MCF plantea que el logro unificado de todas estas conversaciones pasa -lógicamente- por una inteligencia y clara definición y operación de las actividades misionales, siendo uno de los pilares básicos de esta metodología.

Dimensiones a considerar para establecer las conversaciones faltantes según perspectiva (Ver Figura 21).

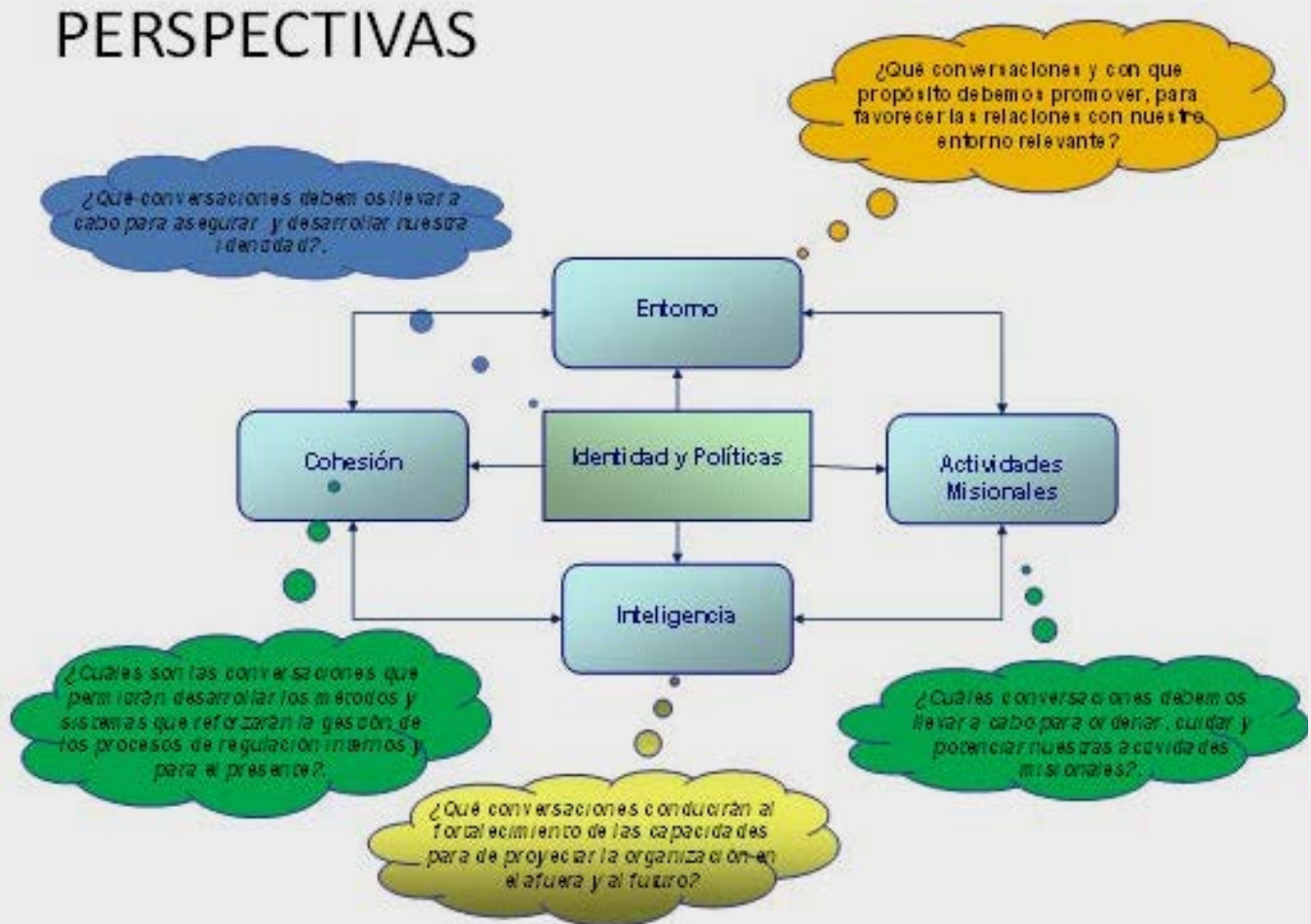


Figura 26. Nombrando la organización para la
DGI-USACH

Fuente: Construcción propia

Las dimensiones o perspectivas consideradas para la construcción de los Mapas de Conversaciones Faltantes, corresponden a las funciones propias del modelo del sistema viable (S. Beer, 1997): Políticas, Inteligencia, Cohesión y Coordinación, Actividades Misionales y Entorno.

1.- Perspectiva Entorno:

- Definir una Propuesta de Valor (obligatorio), entendiendo como tal, aquellos elementos que hacen que la organización sea reconocida por su público objetivo como aquello que valora y le atrae para relacionarse con ella.
- Establecer aquellas conversaciones sobre como sostener y desarrollar la propuesta de valor. Conversaciones que generan y promuevan una potente imagen identitaria con el medio, conversaciones sobre el modo de mantener una fluida relación con clientes (público objetivo), proveedores (suministradores) e interventores (intervenientes).
- Otras posibles.

2.- Perspectiva Políticas:

- Establecer conversaciones sobre aspectos legales de constitución.
- Definir aquellas conversaciones necesarias sobre aspectos de soporte identitarios.
- Plantear conversaciones sobre políticas de calidad.
- Otras posibles.

3.- Perspectiva Inteligencia:

- Definir conversaciones sobre I+D+i
- Plantear conversaciones sobre inversiones y accesos al financiamiento de proyectos.
- Establecer conversaciones sobre el desarrollo del talento humano.
- Situar conversaciones acerca del desarrollo de potenciales y nuevas operaciones y públicos objetivos (mercadeo).
- Definir conversaciones sobre innovación en calidad. Otras posibles.

4.- Perspectiva Cohesión:

- Definir conversaciones sobre mejoramientos en la administración presupuestaria y financiera.
- Establecer conversaciones sobre innovación en la gestión operacional.
- Plantear conversaciones sobre el mejoramiento en la gestión del talento humano.
- Definir conversaciones acerca del mejoramiento en la relación operacional con el público objetivo.
- Establecer conversaciones sobre implementación de normas de calidad.
- Otras posibles.

5.- Perspectiva Procesos Misionales:

- Establecer conversaciones sobre mejoramientos o innovaciones a implementar en las actividades misionales (procesos), entre otras posibles.

La matriz para ilustrar el Mapa de Conversaciones Faltantes se muestra en Figura 28.

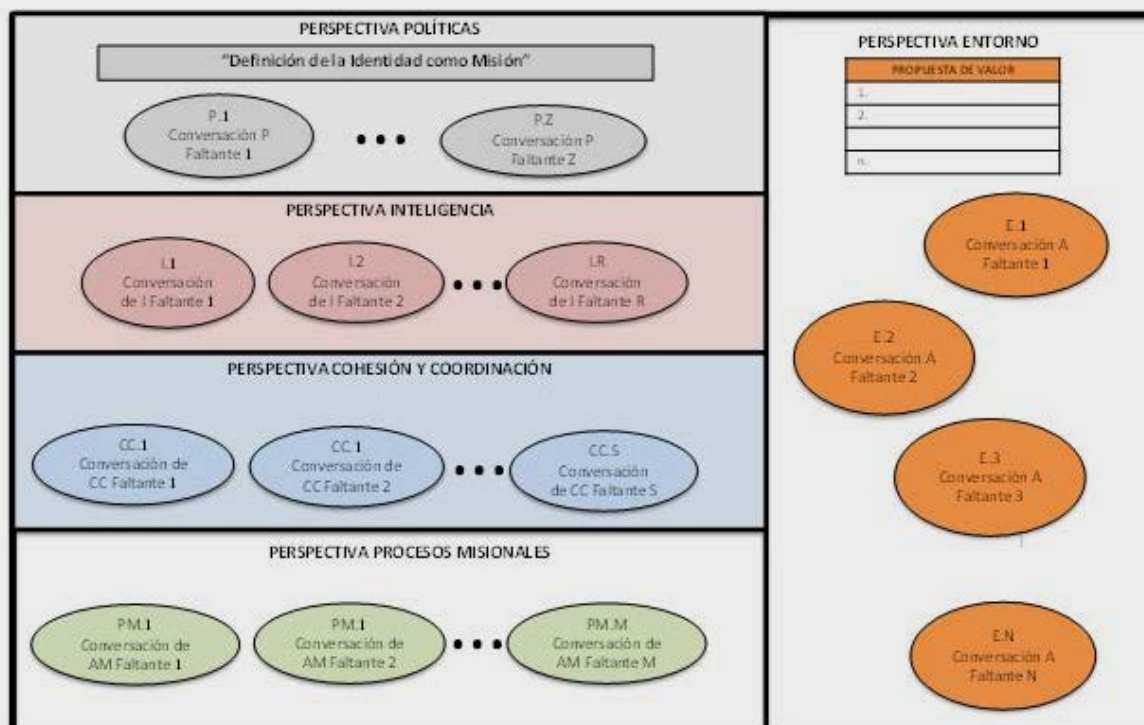


Figura
27. Matriz
para la
Confección
de MCF
Fuente:
Construcción
propia

Mapa de Conversaciones Faltantes para Avícola Kalfú

En este punto se pretende entregar una serie de directrices de acuerdo con la formulación de las conversaciones estratégicas necesarias para apoyar la marcha futura de Avícola Kalfú, puesto que gracias a su debida ejecución podrá evaluar contantemente el cumplimiento de su contenido y verificar su posición frente al entorno.

Estas conversaciones, son emanadas del "Taller para la construcción del Mapa de Conversaciones Faltantes". En este taller, se les solicitó a los participantes, responder preguntas relacionadas con cada una de las siguientes perspectivas estratégicas: Políticas, Cohesión/Gestión, Procesos Misionales, Entorno y por último, Aprendizaje y Desarrollo.

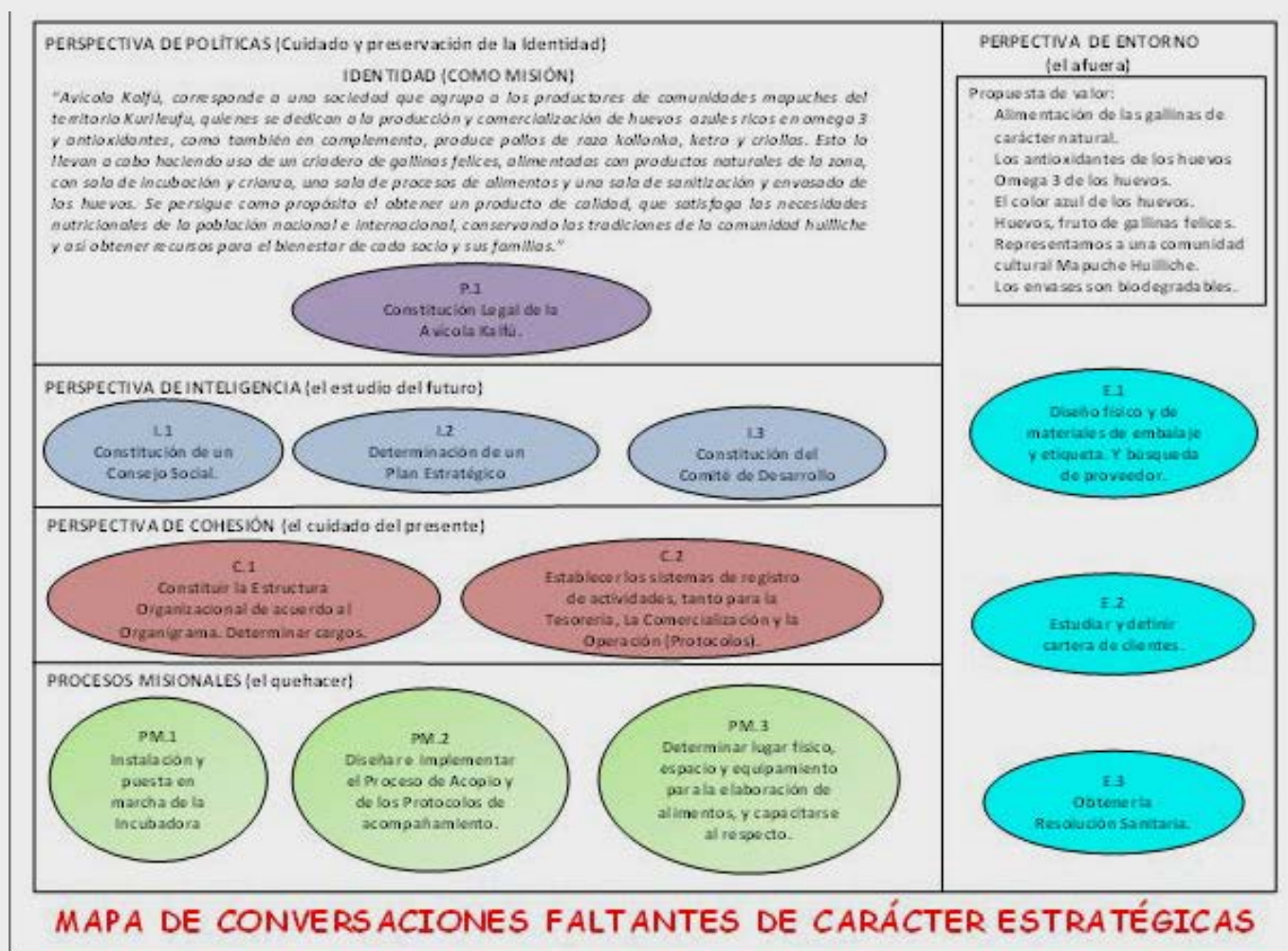


Figura 28. Mapa de Conversaciones Faltantes para Avícola Kalfú

Fuente: Construcción propia

Definidas las conversaciones faltantes para cada una de las distintas perspectivas, acorde a la identidad de Avícola Kalfú definida en los talleres anteriores, se procedió a generar el mapa de conversaciones faltantes. En ella se pueden identificar claramente según cada perspectiva, aquellas conversaciones necesarias para apoyar el desarrollo de Avícola Kalfú.

> COORDINANDO EL FUTURO



Figura 29. Coordinando el Futuro

Fuente: Construcción propia

Definidas las conversaciones faltantes por perspectiva, se construye un cuadro coordinador que compromete a la organización al debido desarrollo de las conversaciones acordadas. Para ello, identificadas las conversaciones, se definen los responsables de conducirlas y los plazos de avance y/o cumplimiento.

Tablero Coordinador de Conversaciones para el Desarrollo en Avícola Kalfú.

Definida y acordadas las conversaciones estratégicas según perspectivas, en conjunto con el Grupo Estratégico, se construyó una Tabla de Tareas y Compromisos, la que definía aquellas conversaciones estratégicas necesarias de llevar a cabo, el plazo requerido para su materialización y las personas a cargo de promover su realización.

A continuación, se entrega una tabla con los compromisos adquiridos por los participantes de Avícola Kalfú, y los plazos acordados:

PERSPECTIVA	CONVERSACIONES ESTRATÉGICAS (DEL MAPA DE CONVERSACIONES)	RESPONSABLE(S) (SEGÚN ORGANIGRAMA)	PLAZO COMPROMETIDO (INICIO Y TÉRMINO)
POLÍTICAS	Constitución Legal de la Avícola Kalfú	Presidenta CEUS LLANQUIHUE	FINES DE OCTUBRE 2018
	Diseño físico y de materiales de embalaje y etiqueta. Búsqueda de proveedor	Presidenta CEUS LLANQUIHUE	FINES DE OCTUBRE 2018
ENTORNO	Estudiar y definir cartera de clientes	Elizabeth S. Cristina C.	FINES DE DICIEMBRE
	Obtener la Resolución Sanitaria	SE POSTERGA	
	Constitución del Consejo Social	SE POSTERGA	
	Determinación de un Plan Estratégico	SE POSTERGA	
INTELIGENCIA	Constitución del Comité de Desarrollo	SE POSTERGA	
	Constituir la estructura Organizacional de acuerdo con el Organigrama. Determinar cargos	DESARROLLADO EN 08-2018	
COHESIÓN	Establecer los sistemas de registro de actividades, tanto para la Tesorería, la Comercialización y la Operación (protocolos).	ASAMBLEA Y CEUS LLAN- QUIHUE	FIN DE OCTUBRE
	Instalación y puesta en marcha de la incubadora.	PATRICIA B.	MEDIADOS DE SEPTIEMBRE
PROCESOS MISIONALES	Diseñar e implementar el proceso de acopio y de los protocolos de acompañamiento.	JOSÉ, ERIKA, ENEDINA Y CEUS LLANQUIHUE	FIN DE OCTUBRE
	Determinar lugar físico, espacio y equipamiento para la elaboración de alimentos y capacitaciones relacionadas.	JOSÉ A.	FINES DE DICIEMBRE (ELABORACIÓN DE ALIMENTOS)

Tabla 1: Cuadro Coordinador

Fuente: Construcción propia



PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL. (FIGURA 26)

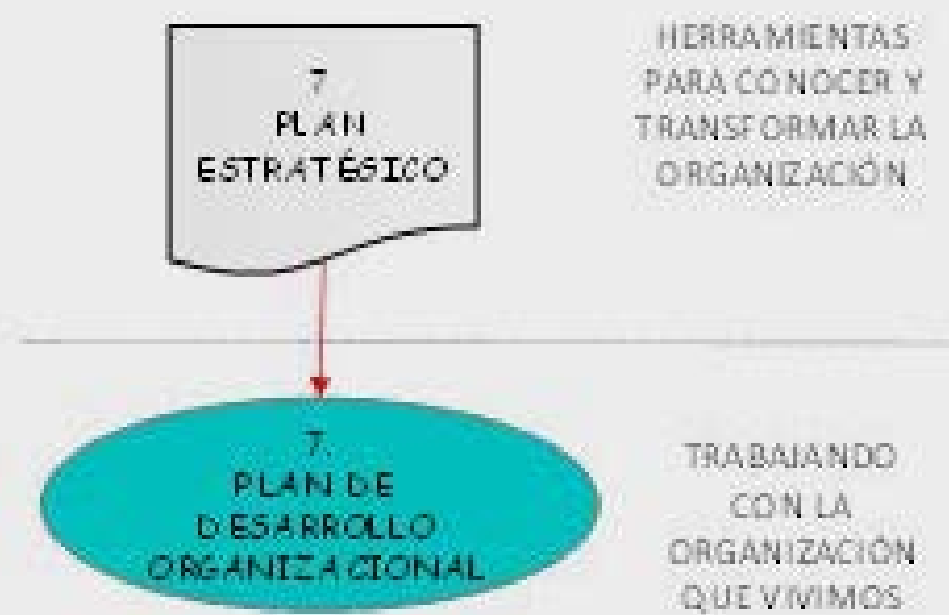


Figura 30. Plan de Desarrollo Organizacional
Fuente: Construcción propia

Esta actividad representa el final del proceso. Se debe redactar un informe que reúna todas las actividades desarrolladas durante la intervención, el que será el Plan de Desarrollo Organizacional de la Organización. Este plan debe contar al menos con las actividades presentadas en la Figura 31.



Figura 31. Elementos que debe contener el Plan de Desarrollo Organizacional

Fuente: Construcción propia

REFERENCIAS

- ANDRADE, H., DYNER, I., ESPINOSA, A., LÓPEZ-GARAY, H., SOTAQUIRÁ, R. (2002) "Pensamiento sistémico: diversidad en búsqueda de unidad". Editorial UNIANDES.
- BEER, S. (1995). "Brain of the Firm". Wiley, Chichester.
- BEER, S. (1997). "El Error Culpablemente Feliz".
Artículo de la Conferencia que Expuso al Cumplir sus 70 Años.
- BEER, S. (1985), "Diagnosing the System for Organisations"; John Wiley,
London and New York. Translated into Italian and Japanese. Reprinted 1988, 1990, 1991.
- CHECKLAND, P. (1981). "Pensamiento de Sistemas, Práctica de Sistemas". Megabyte.
- CHECKLAND P. y SCHOLLES J. (1994). "La Metodología de los Sistemas Suaves en Acción". Megabyte.
- CHECKLAND, P. y POULTER J. (2010). "Soft Systems Methodology: método radical para integrar actividades". España. Editorial Milrazones.
- CORDOVA, F. (1999). Proceso de Planificación Estratégica. Material Docente. Santiago, Universidad de Santiago de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, septiembre.
- ECHEVERRÍA, R. (2003). "Ontología del Lenguaje". Comunicaciones Noreste Ltda.
- ESPEJO, R. (1988). "El Sistema Viable: Un Método Para Estudiar Organizaciones". Apuntes del Seminario "La Información Estratégica en la Administración de Organizaciones". CIGAR Ltda.
- ESPEJO, R., SCHUHMANN, W., SCHWANINGER, H., BILELLO, U. (1996) Organizational Transformation and Learning. Chichester, John Wiley & Sons.
- ESPEJO, R. Y REYES, A. (2016). "Sistemas Organizacionales". Ediciones UNIANDES.
- FAJARDO, D. y HOME, W., (2018). "Diagnóstico y Rediseño Organizacional para el Desarrollo del Departamento de Gestión de la Infraestructura de la Universidad de Santiago de Chile. Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de Ingeniero Civil Industrial.
- GARCIA, O. (2005). "Self-production: Human re-engineering for action". en: ICPR 18th International conference on production research, Salenco, Italy.

- LÓPEZ-GARAY, H. (1995). "Proyecto de una Plataforma de Base Para Pensar Sistémicamente el Problema del Desarrollo de América Latina". 2º Conferencia Internacional de Trabajo del Instituto Andino de Sistemas. Sistémica '94. Lima, Instituto Andino de Sistemas, 1995. Págs. 265-294.
- MATURANA, H. y Verden-Zöller, G. (1993). "Amor y Juego: Fundamentos Olvidados de lo Humano Desde el Patriarcado a la Democracia:", Editorial Instituto de Terapia Cognitiva.
- NARVARTE, P. (2000) "Aproximación Teórico-Metodológica para apoyar el estudio de organizaciones como un Sistema Viable. Santiago, Universidad de Santiago de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, 43p.
- NARVARTE, P. (2002). "Estudio de la organización cooperativa como un sistema viable: La experiencia de Mondragón como una referencia estratégica para el desarrollo del sector en Chile". Tesis para optar al Grado de Doctor en Dirección de Empresas. Mondragón. Universidad de Mondragón. Facultad de Ciencias del Trabajo.
- RODRIGUEZ, R. (1994). "La sistémica, los sistemas blandos y los sistemas de información", Universidad del Pacífico, pág. 87
- VALCARCE, J. Proyecto Planificación Estratégica. Documento N° 1. Santiago, Universidad de Santiago de Chile, Dirección de Desarrollo Estratégico, Departamento de Planificación y Evaluación, 1996. 60p.
- VALCARCE, J. Seminario-Taller Planificación Estratégica. Ejercicios. Santiago, Universidad de Santiago de Chile, Dirección de Desarrollo Estratégico, Departamento de Planificación y Evaluación, 1996. 45p.



ANEXO 2

"ENCUESTA PARA MEDICIÓN DE ANIMÓMETRO O MEDICIÓN ALGEDÓNICA"

Estimados/as participantes,

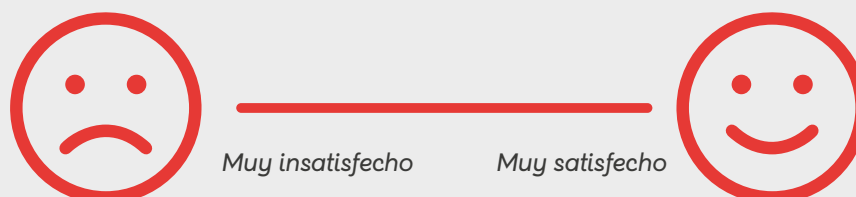
Esta encuesta se propone conocer vuestras características y percepciones, con el fin de diseñar con excelencia la organización XXX (nombre de la organización). Los datos que entreguen son confidenciales, y no existen respuestas correctas o incorrectas.

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1	Sexo	Hombre		Mujer	
2	Edad				
3	Nivel de Educación	Básica Incompleta	Básica Completa	Media	Superior
6	Estado Civil	Casado	Con pareja	Soltero	
7	Tiene usted personas a su cargo económicamente (por ej. hijos, padres, familiares)	Si		No	

RESPUESTA ALGEDÓNICA

En la siguiente representación gráfica, exprese que grado de satisfacción o insatisfacción siente usted con respecto a la Organización, colocando una cruz entre: totalmente insatisfecho (izquierda) y totalmente satisfecho (derecha), de modo que dicha cruz represente su sentir dentro de todo ese continuo. Es importante hacer notar que los valores pueden ser cualquiera en toda la línea.



 [Volver a lectura Anexo 1](#)



ANEXO 3

"ENCUESTA SAFI: SATISFACCIONES, ASPIRACIONES, FRUSTRACIONES E INSATISFACCIONES"

Estimados/as participantes,

Esta encuesta se propone conocer las percepciones, con el fin de diagnosticar la actualidad de la organización XXX. Los datos que entreguen son confidenciales, y no existen respuestas correctas o incorrectas.

A.- RESPUESTA ANALÍTICA

En un acto de reflexión más emocional que racional, vierta una ráfaga (no más de 3 por ítem) de satisfacciones, insatisfacciones, aspiraciones y frustraciones que sienta frente a la organización bajo estudio:

Expresar Satisfacciones:

Satisfacción: situación que en estos momentos le reporte un sentimiento de alegría, que cumpla con sus deseos o anhelos.

1.-

2.-

3.-

Expresar Insatisfacciones:

Insatisfacción: situación incómoda desde un punto de vista personal, pero de solución al corto plazo.

1.-

2.-

3.-

Expresar Aspiraciones:

Aspiración: sus anhelos, lo que desearía para la Organización.

1.-

2.-

3.-

Expresar Frustraciones:

Frustración: situación desagradable, castrante, a la que no le vea solución al corto o mediano plazo.

1.-

2.-

3.-

Muchas gracias por su disposición.



ANEXO 4

"ENCUESTA DE VALORACIÓN SAFI"

TABLA DE MEDICIÓN

Evalúe, mediante una cruz en el cuadrado correspondiente, cada una de las sentencias establecidas acerca de Satisfacciones, Aspiraciones, Frustraciones e Insatisfacciones con respecto al grupo pre-asociativo, con notas entre: 1) Muy en Desacuerdo; 2) en Desacuerdo; 3) Neutral, 4) de Acuerdo; 5) Muy de Acuerdo, según su valoración.

	Satisfacciones: situación que en estos momentos le reporte un sentimiento de alegría, que cumpla con sus deseos o anhelos.	Valor				
		1	2	3	4	5
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

MÓDULO 4: COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS MODERNAS

	Satisfacciones: situación que en estos momentos le reporte un sentimiento de alegría, que cumpla con sus deseos o anhelos.	Valor				
		1	2	3	4	5
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

	Insatisfacciones: situación incómoda desde un punto de vista personal, pero de solución al corto plazo.	Valor				
		1	2	3	4	5
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

	Frustraciones: situación desagradable, castrante, a la que no le vea solución al corto o mediano plazo	Valor				
		1	2	3	4	5
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

GLOSARIO ANEXOS

↩ 1.- La historia nos ha enseñado... :

Para una profundización sobre este tema, está el ensayo "El error culpablemente feliz" de Stafford Beer, 1997.

↩ 2.- la viabilidad:

"Una organización es viable si puede sobrevivir en un medio ambiente específico. Aunque su existencia es separada, goza de cierta autonomía, no puede sobrevivir en el vacío." (Beer, S.,1985).

↩ 3.- investigación-acción:

Checkland y Poulter se refieren al concepto de investigación-acción, en los siguientes términos: "... entiende que cada situación, a diferencia de lo que sucede en los experimentos científicos, es única, evoluciona con el tiempo y muestra muchas visiones del mundo encontradas. De ahí que la forma de intervenir consiste en entrar a formar parte en la actividad y tomar esa experiencia como objeto de análisis". (P. Checkland, J Poulter, 2010, pág. 34).

↩ 4.- Sistemas Blandos:

Trabajo realizado por P. Checkland y el equipo de investigación del Departamento de Sistemas de la Universidad de Lancaster en el Reino Unido y con gran difusión en el mundo. (P. Checkland 1981; Checkland & J. Scholes, 1994; Checkland & Poulter 2010).

↩ 5.- Suaves:

Debido a que la Metodología fue desarrollada en idioma inglés, las traducciones no necesariamente coinciden. Algunos, como López Garay y Sotaquirá (2001), Narvarte (2002), hablan de sistemas blandos, sin embargo, la traducción hecha en México la establecen como sistemas suaves. Ambas traducciones provienen del vocablo inglés "soft".

↩ 6.- "En inglés "soft" es el opuesto... :

Hugo H. Andrad.: Sosa, Isaac Dvner R., Angela Espinosa, Hernán López Garay, Ricardo Sotaiquirá H. Lopez Garay y R. Sotaquirá "En búsqueda de la unidad en la diversidad", Pensamiento Sistémico: diversidad en búsqueda de unidad, Editorial UNIANDES, 2002.

↩ 7.- "administradores, de todos los tipos... :

(P. Checkland, J Scholes, "La Metodología de los Sistemas Suaves de Acción", MEGABYTE, 1994, pág. 17).

↩ 8.- actividad con propósito:

Como sistemas de actividad con propósito, entenderemos al modelo creado para representar el quehacer de una persona o grupo de personas y cuya propiedad emergente es el propósito perseguido. Para una misma situación puede haber tantos sistemas de actividad con propósitos, como visiones de mundo sea posible identificar.

↩ 9.- Taller Estratégico:

Entenderemos por Taller Estratégico, al grupo conformado por las personas integrantes del grupo de trabajo y que son representativos de la organización. Son los que desarrollaran las etapas relevantes del Plan Estratégico.

↩ 10.- afirmaciones:

"Cuando podamos sostener que la palabra debe adecuarse al mundo y que, por lo tanto, el mundo es el que conduce la palabra, hablaremos de afirmaciones" (Echeverría, 2003). Tiene que ver con lo que llamamos el mundo de los hechos. Es lo que normalmente nombramos como descripciones. Son proposiciones acerca de nuestras observaciones, las que pueden ser verdaderas, falsas o indecisas. Además, pueden referirse al futuro y algunas del pasado.

↩ 11.- "Se trata de la primera impresión... :

R. Rodriguez Ulloa, "La sistémica, los sistemas blandos y los sistemas de información", Universidad del Pacífico, 1994, pág. 87.

↩ 12.- "La situación misma, al ser parte... :

P. Checkland, J Scholes, "La Metodología de los Sistemas Suaves de Acción", MEGABYTE, 1994, Pág. 45.

↩ 13.- y conversando:

El conversar, según Maturana, dice relación con el convivir en el lenguaje -convivir en coordinaciones de coordinaciones de acciones y emociones-, (Humberto Maturana, "Amor y Juego", Editorial Instituto de Terapia Cognitiva, 1993, pág. 21). Desde este punto de vista, cualquier medio de comunicación de ideas, que permita coordinar acciones y emociones, podría ser un modo efectivo de conversación (entrevistas, charlas informales, encuestas, etc.)

↩ 14.- "es aquella porción de la realidad conformada... :

R. Rodríguez Ulloa, "La sistémica, los sistemas blandos y los sistemas de información", Universidad del Pacífico, 1994, pág. 78.

↩ 15.- "EL SSP está conformado por aquellas personas... :

Ibídem, págs. 78 y 79.

↩ 16.- "Ocurre, sin embargo, que en muchas ocasiones... :

Un proceso de transformación, según Rodríguez Ulloa, *"es aquel que permite a un sistema pasar de una situación S1 a una situación S2, donde S2 puede ser mejor o peor que la situación inicial S1"*. (R. Rodríguez Ulloa, "La sistémica, los sistemas blandos y los sistemas de información", Universidad del Pacífico, 1994, pág. 79).

↩ 17.- Dichas "soluciones" suelen mejorar... :

Ibídem, pág. 79.

↩ 18.- reduccionistas:

"Este es el enfoque que espera entender la totalidad, referida a sistemas integrales, dividiéndola en partes cada vez más pequeñas". Beer, Stafford. El Error Culpablemente Feliz. Artículo de la Conferencia que Expuso al Cumplir sus 70 Años, 1997. Pág. 1.

↩ 19.- Planificación Estratégica con el Método... :

Espejo, Raúl. El Sistema Viable: Un Método Para Estudiar Organizaciones. Apuntes del Seminario "La Información Estratégica en la Administración de Organizaciones". CIGAR Ltda., 1988.

↩ 20.- ejemplos de Visiones:

Córdova, Felisa. Proceso de Planificación Estratégica. Material Docente. Santiago, Universidad de Santiago de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, Septiembre 1999.

↩ 21.- ¿en qué somos o podremos ser los mejores en el medio?:

Apoyando esta idea, Raúl espejo expresa lo siguiente: *"Fue Ross Ashby quien solía decir que cada persona puede ser un campeón mundial en algo, aunque, en la mayoría de los casos, ese algo aún no ha sido descubierto. Con este comentario Ashby estaba tratando de producir una imagen sobre las potencialidades existentes en todos nosotros. Más aún, esta imagen incide en que, en las actividades humanas, "el pastel" tiene límites siempre expandibles y que compartirlo con más gente no implica necesariamente compartir tajadas cada vez más pequeñas".* (Raúl Espejo, "Complejidad y Cambio: Reflexiones sobre la Intervención Cibernética en Chile, 1970- 1973. Revista Sistémica, Volumen 1, N°2, 1990).

↩ 22.- Una sentencia de identidad en Modo II... :

R. Espejo, D. Bowling & P. Hoverstadt, "The viable system model and the Viplan software", Kybernetes, vol. 28, 1999, pág.665, traducción libre.

↩ 23.- modelización de cajas negras:

Por caja negra entenderemos a "algo" que tiene entradas, salidas, y una relación entre entradas y salidas. Con estos elementos podremos conocer la naturaleza de ese "algo", sin tener que buscar en su interior. Para Rodríguez Ulloa, caja negra es: *"un (componente de un) sistema que solo es considerado en términos de los ingresos y las salidas. Sus mecanismos internos son desconocidos o ignorados".* (Ricardo Rodríguez Ulloa, "La sistémica, los sistemas blandos y los sistemas de información", Universidad del Pacífico, Perú, 1994, pág. 136).

↩ 24.- "Los modelos tecnológicos son modelos de las actividades... :

R. Espejo, D. Bowling & P. Hoverstadt, "The viable system model and the Viplan software", Kybernetes, vol. 28, 1999, pág.667, traducción libre.

↩ 25.- "Estas unidades autónomas, emergentes o constituidas... :

R. Espejo, D. Bowling & P. Hoverstadt, "The viable system model and the Viplan software", Kybernetes, vol. 28, 1999, pág.668, traducción libre.

↩ 26.- momento del silencio organizacional:

"El uso del silencio en nuestras redes de interacción también muestra aquellas cosas que queremos esconder, o las conversaciones faltantes. Este último punto tiene un alto impacto en las empresas y gerentes desde una perspectiva estructural, al preguntar, por ejemplo: ¿Cuáles son las conversaciones faltantes? ¿Cuál es el sentido de las conversaciones faltantes? (...)" (García, 2005).

¡Felicidades!

Acabas de terminar el
módulo sobre cooperativas
agroalimentarias modernas.



Siguiente módulo:
**5.- Capitalización
& Financiamiento.**



Manual Diplomado

Formación de Formadores: El modelo cooperativo con orientación en agronegocios para docentes de educación superior



Módulo **5**

Capitalización y Financiamiento

CRÉDITOS

Manual elaborado por el Área de Docencia y Capacitación del Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa (CIESCOOP) de la Universidad de Santiago de Chile, en el marco del Diplomado Formación de Formadores: El modelo cooperativo con orientación en agronegocios para docentes de educación superior, financiado por la Fundación para la Innovación Agraria.

El contenido de este manual, así como la orientación metodológica que hay tras su elaboración se ajusta a lo propuesto por Rabo Partnerships en el marco de la consultoría “Cooperativas modernas de productores en Chile: Un programa a nivel nacional para desarrollar cooperativas modernas de productores en Chile” para la Fundación para la Innovación Agraria en el año 2020.

Contraparte Técnica FIA:
María José Alarcón V.

Desarrollo: Pablo Beltrán Romero, Edición: Patricio Inostroza Rebolledo.
Diseño: Günther Semler Rojas y Dafne Quijanes.

Marzo de 2022, Santiago de Chile.
Contacto: luís.hernandez.a@usach.cl

ICONOGRAFÍA



Actividades



Estudio de caso



Sabías que...



CONTENIDO DEL MÓDULO 5

OBJETIVOS DEL MÓDULO	2
1. CAPITALIZACIÓN Y FINANCIAMIENTO	3
1.1 PRINCIPIOS DEL COOPERATIVISMO	7
2. INFORMACIÓN SOBRE LAS FINANZAS	10
2.1 PRESUPUESTOS CLAROS	12
2.2 ANALIZANDO ESTADOS DE FLUJO DE CAJA	15
2.3 BALANCE GENERAL	17
3. ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO PARA COOPERATIVAS	19
3.1 FUENTES DEL CAPITAL DE LA COOPERATIVA	20
3.2 CAPITAL DE RIESGO	21
3.3 AUTOFINANCIAMIENTO	21
3.4 CAPITALIZACIÓN	24
3.5 POLÍTICA DE CERO PÉRDIDA	25
3.6 ANALIZANDO LA TENDENCIA DE PRECIOS	28
3.7 EL PRECIO DE EQUILIBRIO	34
3.8 RESERVAS Y AHORROS	36
4. OPORTUNIDADES AVANZADAS DE CAPITALIZACIÓN	39
4.1 EVALUACIÓN CREDITICIA GENERAL	44
4.2 CONSIDERACIONES AL MOMENTO DE EVALUAR UNA COOPERATIVA	48
5. ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO PARA COOPERATIVAS	51
5.1 EN DIFERENTES ETAPAS DE DESARROLLO SE REQUIEREN DIFERENTES SOLUCIONES DE FINANCIAMIENTO	52
5.2 ESTRUCTURAS DE FINANCIAMIENTO COMBINADO	54
REFERENCIAS	59

Manual Diplomado

*Formación de Formadores:
El modelo cooperativo con orientación en
agronegocios para docentes de educación superior*



MÓDULO 5:

CAPITALIZACIÓN & FINANCIAMIENTO



OBJETIVOS DEL MÓDULO:

- Identificar estrategias de capitalización y gestión financiera aplicables a organizaciones cooperativas.
- Comprender la importancia de la gestión financiera en proyectos cooperativos para su sostenibilidad.
- Analizar las alternativas en función de los objetivos estratégicos y principios de las cooperativas.
- Incorporar diferentes conceptos que son indispensables en la gestión de las empresas cooperativas.



1

CAPITALIZACIÓN Y FINANCIAMIENTO



En este módulo abordaremos diferentes conceptos que son indispensables de incorporar en la gestión de las empresas cooperativas, cooperativas; en cuanto a los contenidos, la capitalización y el financiamiento de las organizaciones es central para poder operar la actividad económica que realiza la cooperativa y también es indispensable para satisfacer la necesidad común por la cual las personas se han asociado a la cooperativa.

1 CAPITALIZACIÓN Y FINANCIAMIENTO

Una cooperativa agrícola necesita capital para invertir en activos y tener suficiente capital de trabajo para sus operaciones. En este sentido muchas cooperativas tienen acceso limitado a financiamiento por las siguientes razones:

- Los miembros no están dispuestos o no son capaces de suministrar capital de riesgo porque:
 - Los miembros dependen del ingreso anual pagado por la cooperativa.
 - Problemas de horizonte: los miembros no ven cómo el capital adicional será beneficioso para ellos en el período en que sean miembros.
 - Muchas inversiones pueden tener un período de retorno superior al período restante de afiliación. Estos miembros tienen razones para oponerse a ciertas inversiones.
 - Problema de cartera: muchas veces relacionado con los ciclos de vida.
 - Problemas de free rider o polizón, los que surgen cuando los nuevos miembros que suministran poco capital o trabajo y obtienen los mismos beneficios que los miembros duraderos.
 - En general, los miembros no reciben un retorno financiero a la inversión por el capital entregado a la cooperativa.

MÓDULO 5: CAPITALIZACIÓN Y FINANCIAMIENTO

- Optimizar el valor de los miembros. Las cooperativas no maximizan el valor de los accionistas o los retornos en proporción al capital aportado, sino que entregan beneficios a los miembros en proporción a sus transacciones hechas a través de su cooperativa. Un accionista en una empresa comercial reclama el valor neto de activos de la empresa en términos de 'revalorización de capital' de sus acciones. En muchas cooperativas, el valor de la acción es determinado a valor nominal.
- Las cooperativas son cuidadosas en atraer financiamiento de terceros, para mantener pleno control.
- Terceros son reacios a invertir en una cooperativa por el conflicto de intereses en la maximización de ganancias a corto plazo y el interés del miembro, es decir, recibir un alto precio por sus productos y crear una cooperativa sostenible. Se prefiere el financiamiento de los miembros si está disponible.

El resumen a continuación explica las ventajas y las desventajas de cada oportunidad.

	Miembros	Inversionistas terceros
Capital	Los miembros retienen pleno control sobre la cooperativa. A los miembros se les asegura el procesamiento de sus productos agrícolas por la cooperativa. Evita cualquier potencial conflicto de interés entre los inversionistas externos y el precio pagado a los miembros. Limita el crecimiento ya que, generalmente los miembros tienen menos capital disponible. En general, los miembros prefieren una minoría de inversionistas para mantener el control.	Los inversionistas estratégicos y financieros quieren controlar la estrategia de la cooperativa. Los inversionistas externos tienen menos interés en asegurar el procesamiento de los productos agrícolas para los miembros pero más en minimizar los costos de la materia prima. Potencia oportunidades de crecimiento.
Deuda	Proporciona a los miembros una fuente alternativa de retorno de la cooperativa. Probablemente los miembros requieren un menor retorno debido a su relación con la cooperativa. Limita el crecimiento porque los miembros tienen menos capital disponible.	Potencia el crecimiento debido a la disponibilidad directa de financiamiento. Inversionistas terceros requieren de tasas de interés según el mercado. Probablemente se necesita un paquete de convenio estricto para proporcionar comodidad a los prestatarios que se atenderá la deuda.





Sabías qué...

El valor nominal es el valor asignado a un bien, en este caso a su cuota de participación (CP; Revisar módulo 3). Es decir, es la cantidad monetaria que el propietario le atribuye a la CP (valor de la cuota de participación) y la cantidad de CP que el propietario (Número de cuotas de participación) cuenta o que va a recibir a cambio en caso de que lo venda, transfiera o intercambie. El valor nominal debe de estar de manera escrita y de manera explícita en el Estatuto de su fundación, pero esta posteriormente es modificada sobre la base de los resultados económico-financieros de la cooperativa.

Un ejemplo de valor nominal: Una cooperativa señala que el valor nominal de la cuota de participación (**CP**) al inicio en su fundación será de \$100, o sea 1 cuota de participación inicial equivale a \$ 100 (o cualquier múltiplo de \$100) y donde se emitirán y repartirán 1.000 cuotas de participación entre los asociados según el aporte de capital que suministren, el cual en ningún caso supere el 20% de capital total.



[Video](#) Capital social y mecanismos de Capitalización

El precio de la CP se encuentra de manera escrita (en acta o estatuto) para indicar el valor nominal, el cual puede cambiar de valor, dependiendo de los resultados, si hay remanentes (retorno o excedente) el valor de la CP será $>$ a \$100 y si hay pérdidas (pérdida de patrimonio), el valor de la CP tendrá un valor $<$ de \$100.



Específicamente para las CP, se debe referir a dicho valor nominal como "valor nominal de Cuota de Participación". Pues el valor que representan es igual al valor inicial de la emisión de las acciones, el cual se puede calcular de la siguiente manera:

VALOR NOMINAL INICIAL DE LA CP = CAPITAL DE LA COOPERATIVA/ N° TOTAL DE CP

\$100 = \$100.000 / 1.000

N° Nominal de CP = \$100.000/\$100

Capital de la Cooperativa = \$100 x \$1.000

Recuerda que...

A las ecuaciones de valor de cuota nominal se le deberá sumar los fondos de reservas voluntarias o restar las pérdidas al Capital de la cooperativa, lo que dará el valor real a la cuota de participación en el tiempo.

1.1

PRINCIPIOS DEL COOPERATIVISMO

Cuando hay problemas con el capital en el cooperativismo se vuelve siempre a los principios:

Principio 1.-

"Membresía abierta y voluntaria"

Debido a la naturaleza voluntaria de las cooperativas que permite a un miembro renunciar a la cooperativa en cualquier momento, generalmente llevándose consigo su capital social. Incluso si la cooperativa puede retrasar el retiro por razones de solvencia o gestión de liquidez, en última instancia tendría que reembolsar las acciones si no se transfieren a otro miembro.



El capital social de la empresa, sin embargo, no se puede rescatar "a la fuerza" de la misma manera que una sociedad mercantil de responsabilidad limitada, ya que esta es una entidad con capital permanente. Las puertas abiertas de una cooperativa también implican que las nuevas acciones se emitirán a los nuevos miembros de forma natural y, por lo general, a un valor nominal, si la suscripción de acciones es una condición para la membresía, a diferencia de las empresas donde los accionistas existentes tienen derecho a rechazar la emisión de nuevas acciones.

Principio 2.-

"Control democrático de los miembros"

Un miembro, un voto, u otras formas democráticas de organización, significa que los miembros que aportan más capital económico no tienen mayor control que los que aportan menos. Esto es diametralmente opuesto al sistema de control de "una acción (o capital unitario), un voto" en las empresas comerciales.

Principio 3.-

"Participación económica de los miembros"

Este principio introduce varios aspectos del capital cooperativo:

- A)** Al menos parte del capital es de "propiedad común" y se fomenta el establecimiento de "reservas indivisibles". Cuando se practica esto, los miembros de la cooperativa no tienen derecho sobre el valor de liquidación de la cooperativa más allá de su capital de afiliación extraíble. Por el contrario, una acción de la empresa representa un derecho sobre el valor de liquidación de la empresa.

- B)** El capital de la membresía recibe una compensación limitada, si es que la recibe. Parecería que el capital, por sí solo, no tiene necesariamente derecho a compensación. Esto va en contra del propósito central de la empresa comercial imperante de maximizar el rendimiento y el valor para los accionistas.
- C)** Los beneficios para los socios deben ser proporcionales a las transacciones con las cooperativas, no proporcionales a la participación económica como en las otras figuras empresariales.

Principio 4.-

Autonomía e independencia:

La obtención de capital externo (por ejemplo, la emisión de deuda) genera inquietudes en las cooperativas sobre la preservación del control democrático. Esto a veces se traduce en una legislación nacional que requiere la aprobación de los miembros para contraer deuda externa, pero no para la emisión de nuevas acciones. Por el contrario, la mayoría de los accionistas de la empresa están felices de permitir que la administración utilice el apalancamiento en la medida en que aumente el rendimiento del capital sin afectar negativamente el crédito o la posición regulatoria de la empresa, pero definitivamente estarían preocupados por la emisión de nuevas acciones.

2

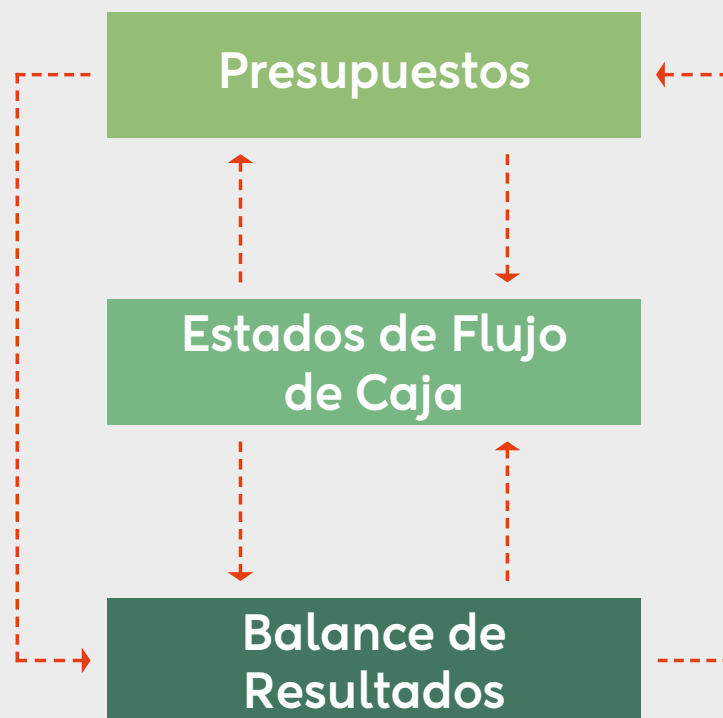
INFORMACIÓN SOBRE LAS FINANZAS



2 INFORMACIÓN SOBRE LAS FINANZAS

El plan financiero del plan de negocios proporciona detalles sobre el potencial de rentabilidad del negocio, es decir, se deberá proporcionar proyecciones que demuestren que la empresa sobrevivirá con el capital inicial hasta que obtenga beneficios.

Las cuestiones financieras están entre las más razonadas, dentro de los equipos de gestión, así como entre la gestión de la cooperativa y los asociados. Una política de información transparente sobre las finanzas a lo largo de la vida de la cooperativa permite evitar conflictos y ayuda en la toma de decisiones. De todos los instrumentos empleados en el planeamiento, gestión e información de finanzas, son particularmente importantes tres: presupuestos, balances de resultado y estados de flujo de caja.



2.1 PRESUPUESTOS CLAROS

Un **presupuesto** es un instrumento de gestión que puede mejorar las comunicaciones entre los gerentes de la cooperativa y los asociados del Consejo. Los presupuestos pueden prepararse sobre la base de previsiones de ventas, costos, ingresos y gastos, en general forman parte de procesos continuos de planeamiento. De ordinario, hay un presupuesto de gastos generales para la organización en su conjunto.

Grandes organizaciones preparan además varios sub-presupuestos, que cubren secciones de la organización, tales como el departamento de ventas, los almacenes, la oficina principal y producción o los denominados centros de costos, tales como ventas, inversiones, costos de producción y costos fijos.

Para mantener una cierta flexibilidad, el Consejo de Administración acepta un presupuesto anual y, algunas veces, un presupuesto más a largo plazo, y durante ese período solamente se interesa en las decisiones de gastos sobre un cierto límite. Esto asegura que los gerentes reaccionen rápidamente, mientras al mismo tiempo se asegura que se mantengan los controles financieros a un nivel donde los riesgos están en línea con la apreciación que del riesgo tienen los asociados.



[Video](#) ¿Qué son los presupuestos?

Cómo los sistemas presupuestarios reducen las razones de conflicto

Los directores del Consejo al ser parte de la misma comunidad de asociados y ser elegidos por ellos no tomarán riesgos indebidos. En particular, cuando sólo acostumbran a gastar sumas de dinero relativamente pequeñas, en sus propias empresas, los asociados tienden a prestar mucha atención a los detalles financieros. Esto sucede repetidamente y puede impedir el proceso de toma de decisiones necesario para que los negocios funcionen con eficacia, y a menudo también significa que se da atención insuficiente a inversiones más grandes. Un examen bastante cuidadoso sobre los gastos también dará al gerente de la cooperativa la sensación de que su juicio discrecional no es requerido, lo que puede llevarle al cese en la responsabilidad total que tomó, de ese modo, fuerza al Consejo a tomar más tiempo en las tareas de gestión que el que quizás sea prudente con respecto a su papel como órgano que elabora políticas.

A menudo resulta difícil establecer un equilibrio entre el control financiero muy detallado y uno muy impreciso. En esta etapa de planeamiento, por lo tanto, es importante establecer en qué tipos o niveles de gastos debe tomar interés el Consejo (además, acordar el presupuesto total), para aclarar qué significa "regular", y para esto, debe tomar parte en los procedimientos de seguimiento. Los cambios en esas "reglas" deben ser tratados y aceptados por los gerentes.

En la mayoría de las cooperativas la **relación entre el Consejo y el/la Gerente** es una relación más cerrada que en las empresas comerciales, ya que en ninguna parte esto se presenta más críticamente que en las decisiones de inversión. Los miembros del Consejo pueden caminar en los almacenes u oficinas de la cooperativa en cualquier momento en el curso de su compra de rutina o en actividades de venta para ver actividades o recursos. Tal contacto estrecho tiene un impacto en la toma de decisiones tanto de la gerencia como del Consejo. Esto impone una responsabilidad en los directores del Consejo para reconocer el alcance de su influencia.

No obstante, la relación es recíproca, y los gerentes con frecuencia contribuyen a un clima de desconfianza innecesario por ser menos abiertos en la comunicación de informaciones al Consejo. Muchas de las causas del descontento pueden removerse estableciendo procedimientos rutinarios de información compartida. Tales procedimientos pueden también funcionar como pautas para informar en las asambleas.

La importancia de los estados contables

Un estado de Fuente y Aplicación de Fondos (FAF) es un planeamiento y seguimiento más que un instrumento de gestión. Éste muestra de dónde proviene el capital que entra en la empresa y a dónde fue (o como un pronóstico, de dónde se supone que viene y en qué será gastado). El grado de detalle que FAF puede contener depende del propósito para el cual fue preparado.

Un balance de situación está relacionado estrechamente con un FAF, pero muestra un cuadro de activos y capacidades de la empresa sólo en un momento dado.

Ambos estados reflejan la situación financiera de la empresa, y por tanto permiten juicios sobre su merecimiento de crédito, robustez financiera y valores disponibles para préstamos potenciales. Así, son estados que necesitan ser presentados a inversores potenciales, y también los instrumentos que deben ser observados cuando se consideran los efectos de disminuir o aumentar el capital social. Un área crítica para las finanzas cooperativas son las cuentas de acreedores y deudores. Aunque esto puede ser necesario para financiar períodos cortos con prolongados términos de crédito, un nivel bastante alto de obligaciones a corto plazo puede dar la impresión que la cooperativa está con serios problemas de liquidez.

Recuerda que...

"El capital y las ganancias, no deben verse como adversarios, sino como socios y facilitadores que ayudan a generar disciplina gerencial y promover la sostenibilidad financiera".

2.2 ANALIZANDO ESTADOS DE FLUJO DE CAJA

Un estado de flujo de caja es un planeamiento y un instrumento de control. Es similar al estado FAF, pero muestra los flujos de dinero efectivos durante ciertos períodos de tiempo. Por lo tanto, esto puede usarse para asegurar que las cuentas bancarias no están en descubierto y para asegurar que los cheques emitidos no serán rechazados por el banco debido a la falta de fondos.

No obstante, los estados de flujo de caja, no dicen nada acerca de la ganancia de una empresa, y tampoco nada acerca de su solvencia. La primera puede solamente establecerse por la cuenta Ganancias & Pérdidas, y la segunda, por el Balance o estado FAF.

Proyección Flujo de Caja

La proyección de flujo de caja muestra la cantidad de dinero que espera que entre en su negocio y el dinero que saldrá de su negocio. Esta proyección es útil para determinar la viabilidad de la cooperativa, en particular su capacidad para pagar los gastos necesarios para producir el producto o servicio y las operaciones generales de la cooperativa.

El estado de flujo de caja monitorea el flujo del efectivo durante un período de tiempo (un año, un trimestre, un mes) y muestra la cantidad de efectivo que se tiene disponible durante un período determinado. También, muestra si su situación de caja ha mejorado y cuánto, durante un período determinado (por ejemplo, desde el inicio de operaciones hasta 12 meses después).

Flujo de caja:

Ingresos en efectivo

¿Cómo entra el dinero a su negocio?



Por la producción y la venta de bienes.



Por la provisión de un servicio.



Por un préstamo.



Por una concesión.

Gastos en efectivo

¿Cómo sale el dinero de su negocio?



Por la compra de materia prima.



Por el pago de sueldos y salarios.



Por el pago de transporte y otros servicios.



Por el alquiler del puesto de venta.

Ejemplo Flujo de caja

1.	Detalle de Ingresos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
1.1	Ingresos por Ventas	20.000	30.00	22.000	24.000	23.500
1.2	Cobro de Deudas	5.00	4.000	6.000	4.500	5.500
1.3	Otros Ingresos	2.00	1.500	2.500	2.200	2.5000
1.0	Total de Ingresos	27.000	35.500	30.500	30.700	31.500
2.	Detalle de Egresos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
2.1	Luz	200	210	215	205	210
2.2	Agua	50	55	60	52	55
2.3	Teléfono	200	200	200	200	200
	Egresos en Consumo	450	465	475	457	465
2.4	Compra de Mercadería	12.000	12.000	20.000	11.000	10.000
2.5	Salarios	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
2.6	Admin. Y Ventas	2.000	2.100	2.100	2.200	2.200
2.7	Impuestos	2.000	2.500	2.200	2.400	2.350
2.8	Amortizaciones	0	0	4.000	4.000	4.000
2.9	Intereses	500	500	500	500	500
	Egresos operativos	22.500	23.100	34.800	26.100	25.050
2.0	Total de Egresos	22.950	23.565	35.275	26.557	25.515
3.0	Saldo Neto	4.050	11.935	-4.775	4.143	5.985
4.0	Saldo Acumulado	4.050	15.985	11.210	15.353	21.338

2.3 BALANCE GENERAL

Mientras que la hoja de ingresos muestra lo que la cooperativa está ganando, el balance muestra el valor total de la cooperativa. Un balance general suma todo lo que posee la cooperativa, resta todo lo que la cooperativa debe, y muestra la diferencia como el valor neto de la cooperativa. El balance refleja la posición financiera de la empresa en un período determinado (por ejemplo, fin de año).





[Video](#) ¿Cómo elaborar un Flujo de Caja?

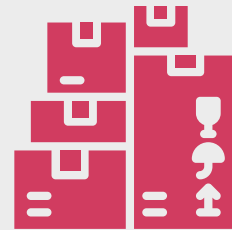
BALANCE GENERAL

ACTIVOS

Cualquier valor que posea la cooperativa.



Efectivo en caja
Fondos en el banco.



Inventario de productos y
materia prima disponible.



PASIVOS

Deudas o montos que la cooperativa
de a otra gente o negocios.



PATRIMONIO

Participación en el negocio de
miembros o dueños



Cuentas por cobrar:
Pagos que tiene que recibir.



Cuentas por pagar:
Dinero que se debe a otros negocios.



Capital inicial:
Contribución de socios.
Concesiones



Edificación, vehículos,
equipos.



Balance de préstamo del
banco.



Beneficios netos

3

ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO PARA COOPERATIVAS



3.1 FUENTES DEL CAPITAL DE LA COOPERATIVA

El fondo necesario para desarrollar y satisfacer los objetivos de los asociados puede provenir de tres fuentes:

- **Los asociados.**
- **Excedentes netos generados por la cooperativa (Utilidades).**
- **Financiamiento externo.**

1.- Los fondos de los socios/as son una fuente importante de financiamiento de la cooperativa. La parte de capital deriva de las cuotas de participación como socios y podría incluir contribuciones regulares o una adicional. Los fondos adicionales pueden provenir de pagos repartidos cuyos asociados pueden estar de acuerdo en aceptar; por ejemplo: aceptación del pago por su cosecha como una parte del pago a la entrega y otra parte a efectuarse en una etapa posterior.

2.- Las utilidades son el capital creado a través de la retención de superávits ganados, representa un compromiso por los asociados quienes de otra forma podrían tener asignada a ellos esa parte de superávit. Esto se llama **capital institucional**, y no cuesta ningún interés a la cooperativa.

3.- Los fondos externos pueden provenir de bancos comerciales, organizaciones de apoyo cooperativo, proveedores o compradores. En la mayoría de los casos, los proveedores de capital externo son motivados por el beneficio y esperan seguridad por partidas colaterales o garantizadas, así como una parte de interés comercial. El suministro no comercial es cada vez más limitado.

3.2

CAPITAL DE RIESGO

Un prerequisite para ser bancable y sustentable



[Video](#)

Diferencia entre solicitar un préstamo al banco o cooperativa financiera

La falta de capital es una de las razones por las cuales las cooperativas no pueden ser sostenibles y no son capaces de atraer financiamiento de terceros. Sin tener una política de reserva exhaustiva implementada, es difícil para una cooperativa ser financiada por la banca. Si la solvencia se mantiene baja, es difícil para una cooperativa invertir y ser competitiva.

3.3

AUTOFINANCIAMIENTO

Las cooperativas necesitan autofinanciamiento. Primero, los miembros quieren asegurarse de que la relación de transición se encuentre en el centro de su empresa y que el capital solo sirve para esa relación. Por la misma razón, **el principio de proporcionalidad** también debería, preferiblemente, aplicarse al financiamiento. Los miembros aportan, de manera prorrateada, a sus transacciones con la cooperativa. De lo contrario, surgirán discrepancias entre los miembros, no como resultado de la relación de transacción, sino en el sentido de que un miembro será más un 'inversionista' que otro (Van Dijk, 2019).

Segundo, la cooperativa no puede atraer capital de riesgo de inversionistas externos para su objetivo comercial principal, porque esto podría generar un conflicto de intereses con los intereses de los miembros. Esto está relacionado también con el principio 4 de la ACI – Autonomía e Independencia. Levantar capital externo puede generar problemas respecto de la preservación del control democrático. Para operaciones secundarias, la participación externa es posible.



Según el principio de negocios del autofinanciamiento, los **aranceles de afiliación y las ganancias retenidas son la fuente primaria del financiamiento y la capitalización**. El autofinanciamiento también refleja el involucramiento intrínseco de los miembros en la cooperativa.



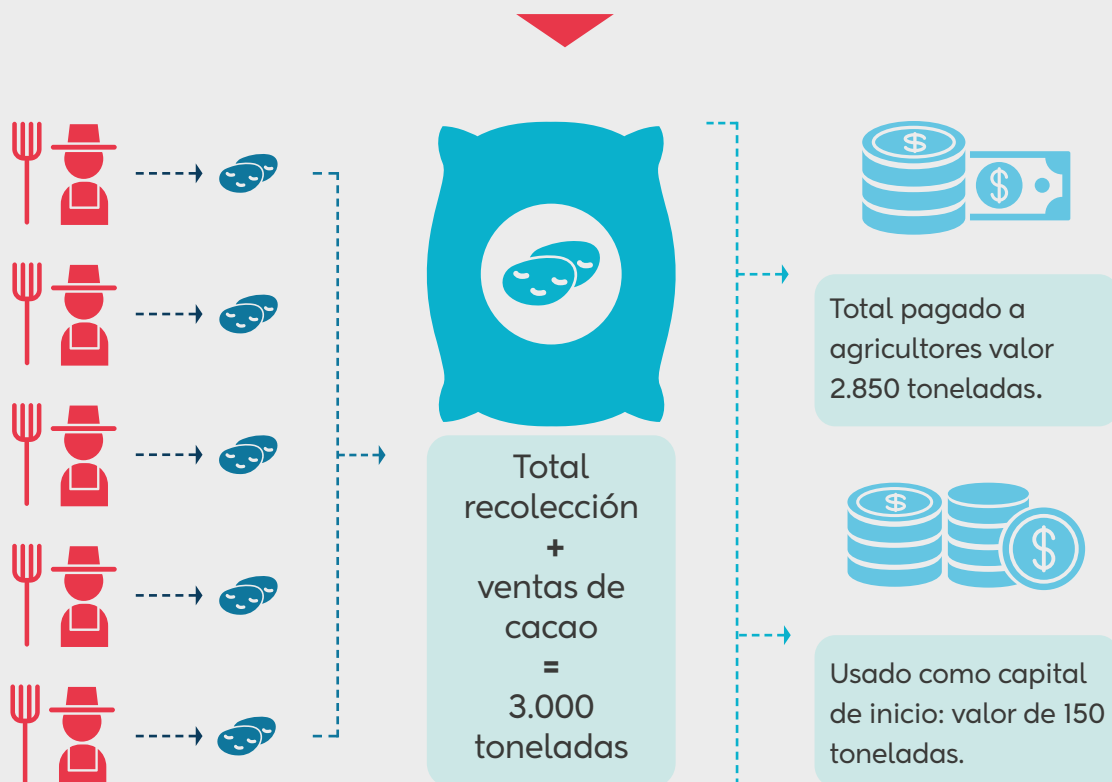
> El principio del autofinanciamiento

En muchos países, los miembros enfrentan desafíos para levantar capital para su cooperativa. Este desafío se puede superar en la práctica al deducir el equivalente de los productos suministrados a la cooperativa.

En el siguiente cuadro se explica el concepto:

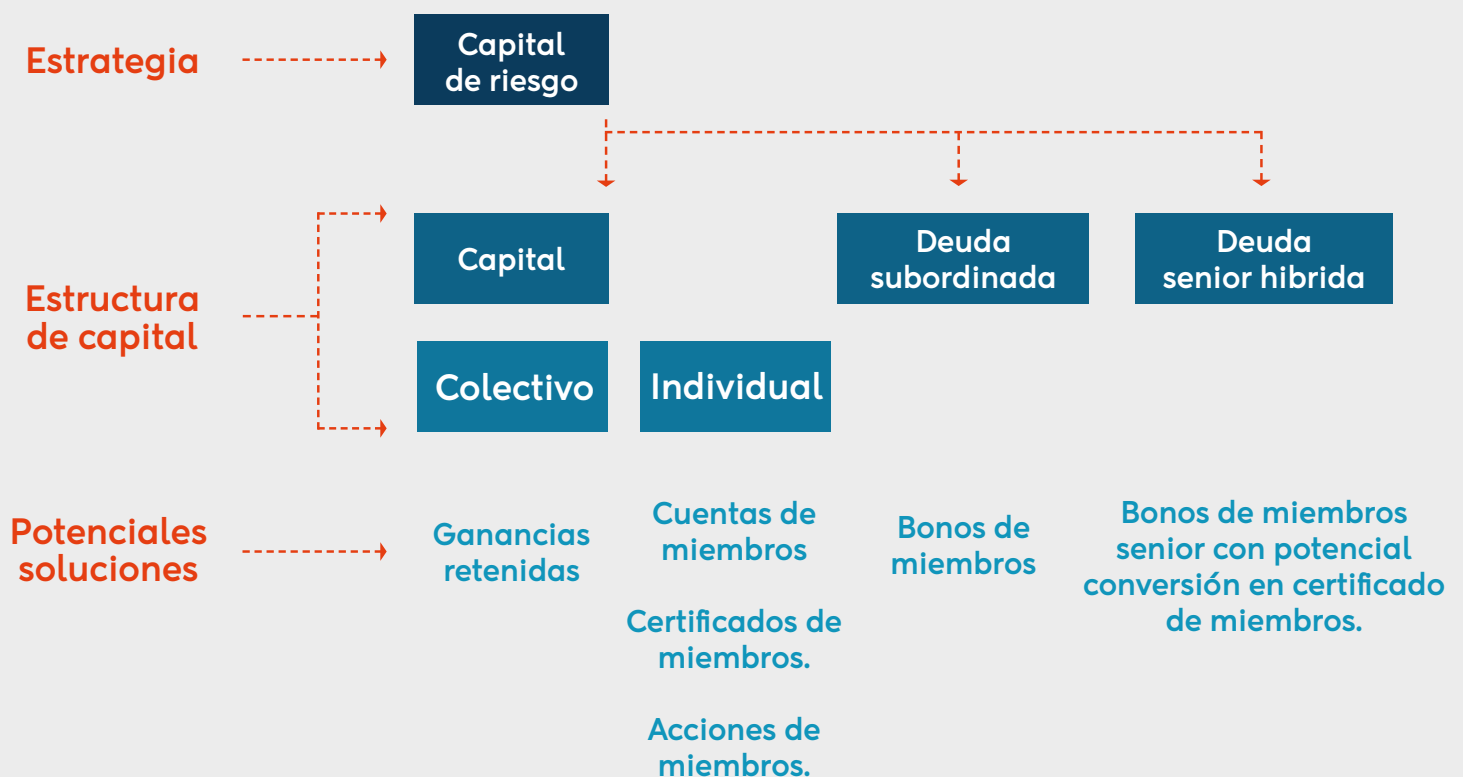
MÓDULO 5: CAPITALIZACIÓN Y FINANCIAMIENTO

Tema	Este caso entrega un ejemplo práctico del concepto de autofinanciamiento.
Introducción	Una cooperativa de cacao en la Costa de Marfil, establecida en el 2006 y que tiene 950 miembros actualmente, suministra granos de cacao certificados UTZ.
Descripción de caso	La cooperativa recolecta 3.000 toneladas de cacao de sus miembros todos los años. El cacao de los miembros dispersos en seis regiones es recolectado gracias a camiones de recolección y remolques arrendados. A los agricultores se les paga parcialmente en efectivo (porque es una 'economía de efectivo') y parcialmente por una cuenta bancaria. El 5% del cacao suministrado a la cooperativa se mantiene en la cooperativa como fuente para autofinanciamiento. Esto significa que los miembros invierten 'en natura' con parte de sus productos agrícolas.
Efectos	El concepto del autofinanciamiento permite a las cooperativas capitalizar sin tener muchos recursos. Simplemente entregar productos y aplicar el concepto explicado arriba es suficiente para una cooperativa para financiar las inversiones básicas necesarias.
Aplicabilidad a Chile	Chile tiene muchas pequeñas cooperativas tradicionales. Este concepto se puede aplicar en todas esas cooperativas como fuente de 'ahorros internos'.



3.4 CAPITALIZACIÓN

La **capitalización** puede definirse como la **suma de la deuda y el capital de la cooperativa**. Representa el capital invertido en la cooperativa. Una política de capitalización interna es la suma de la deuda de la cooperativa y el capital que viene de los miembros y/o ganancias retenidas. Las oportunidades internas de capitalización pueden dividirse en capital y deuda por un lado y capital colectivo y capital individual por el otro, según representa el esquema a continuación:



3.5

POLÍTICA DE CERO PÉRDIDA

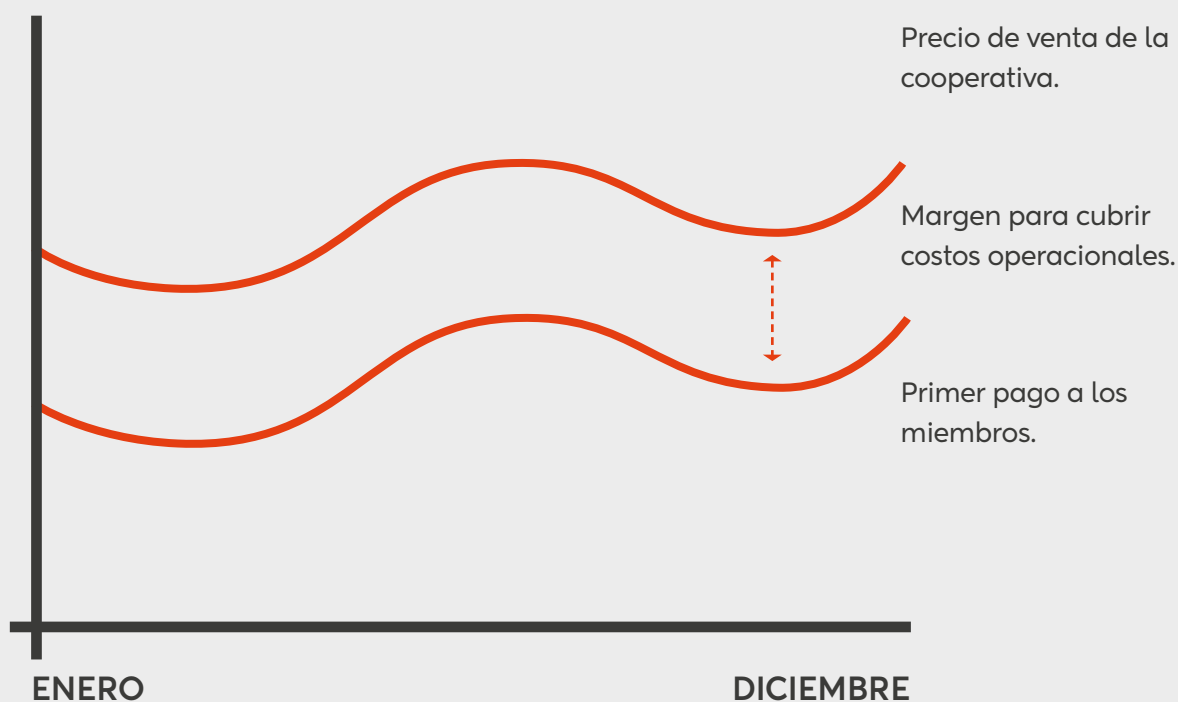
Cuando la cooperativa agrícola sigue una política de **fijación de precios** cuidadosa durante la temporada, asegurando que los costos fijos de la cooperativa se puedan cubrir con el margen realizado por la cooperativa. De esta manera, la cooperativa logra construir suficientes reservas para solvencia, continuidad y crecimiento.

Esta política de fijación de precios es llamada la política de 'cero pérdidas', la que es, además de una sólida política de capitalización, un prerequisite para la sustentabilidad y la continuación del crecimiento de una cooperativa.

En esta política de fijación de precios, se pueden distinguir un primer pago y un segundo pago.

- El **primer pago** es el precio que un agricultor recibe en el momento en que los productos son suministrados a la cooperativa.
- Un **segundo pago** es un pago adicional después de la temporada, en el momento en que la cooperativa puede determinar sus ganancias. El segundo pago también es definido como 'pago posterior'.

Por esta razón, **determinar el primer pago es un acto de equilibrio**. Por un lado, el precio debe satisfacer a los miembros y estar cercano al precio de mercado, mientras, por otro lado, el margen entre el primer pago y el precio de venta debería ser suficiente para cubrir los costos operacionales, según se explica en el gráfico a continuación.



Si una cooperativa es capaz de construir una sólida base financiera depende de la cantidad y la calidad de la producción entregada a la cooperativa, la tasa de eficiencia y la política de fijación de precios. Una política consistente de reserva viene de una cuidadosa política de fijación de precios.

Para llevar adelante este proceso de fijación de precios se pueden distinguir las siguientes tres fases:

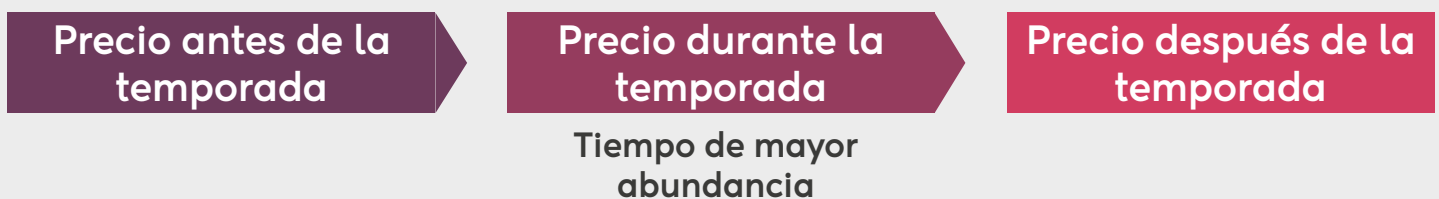
A) Antes de la temporada Se deben hacer proyecciones conservadoras para la calidad y la cantidad de productos agrícolas producidos por los miembros de la cooperativa. Estas estimaciones prudentes forman la base de la proyección de sus costos de operación por unidad. El costo estimado por unidad es aumentado por un margen de seguridad para circunstancias imprevistas, lo que resulta en el margen total de costo por unidad. Estas proyecciones conservadoras minimizan la probabilidad de que la cooperativa termine con pérdida después de la temporada. El objetivo final de la cooperativa es generar beneficios materiales y no materiales para sus miembros, pero también un exceso para sí mismo después de la temporada.

B) Durante la temporada Los miembros llevan sus productos agrícolas a la cooperativa, la que los vende en el mercado. El precio de venta de la cooperativa debe ser mayor al precio que un agricultor individual obtendría en el mercado.

El precio de venta menos el margen de costo total fijo por unidad resulta en el precio predeterminado que reciben todos los agricultores cuando suministran sus productos agrícolas a la cooperativa.

La política conservadora de fijación de precios de una cooperativa garantiza que la cooperativa rara vez verá pérdidas después de la temporada. El precio predeterminado para los agricultores debe ser mayor a todos los costos de producción del agricultor, lo que implica que obtiene ganancias o realiza un exceso neto personal. Mientras más eficientemente opera un agricultor, mayor será su ganancia neta.

C) Después de la temporada Es altamente relevante ser transparente hacia los miembros sobre los reales ingresos de las ventas, siendo los reales costos de operación y los montos pagados a los agricultores conocidos. Ahora, también está claro si una cooperativa ha realizado un exceso neto (el precio de venta menos los costos fijos). Un exceso neto es de suma importancia para la capitalización de la cooperativa para mayor expansión, crecimiento y desarrollo.



3.6

ANALIZANDO LA TENDENCIA DE PRECIOS

El precio es el monto que se cobra a los clientes por bienes o servicios.

Un negocio considerado exitoso es aquel que vende algo que los clientes necesitan o quieren a un precio que están dispuestos a pagar, mientras se asegura que dicho precio es más alto de lo que cuesta proveerlo.

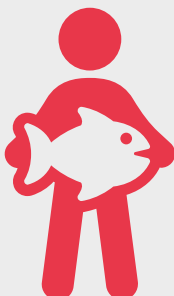
Vemos el siguiente ejemplo con la Cosecha de Pescado:

¿A qué precio venden las empresas existentes el producto o servicio?



Soy pescador. Me pagan **\$5.000** pesos por cosecha.

Soy dueño de un criadero de peces. Estoy dispuesto a pagar **\$6.100** a cada pescador por cosecha si tienen especial cuidado en no magullar a los peces.



Hmmm... Quieres establecer una cooperativa de pescadores. Aquí las tasas para pescadores varían de **\$4.600** a **\$5.700**, dependiendo de sus habilidades.



¿Cómo se establece el precio de un producto?

Algunas preguntas orientadoras respecto del precio.

- ¿A qué precio (por unidad) vende la competencia su producto o servicio?
- ¿Cuál es la base del precio?... esta puede ser: calidad del producto, habilidades, volumen, tecnologías, etc.

Intento vender al comprador que me ofrece el precio más alto. Llamo a los comerciantes de pescado para preguntarles su precio de compra. Pero hay veces que tengo que vender, incluso si el precio es bajo, ya que no puedo conservar mi pescado por más de un día.



Si puede entregar al menos 500 kilos de bananas de clase A cada dos meses, nuestra empresa puede comprometerse a pagarle no menos de **\$600** por kilos. Esto significa que siempre podrá cubrir su costo de producción.

¡Estupendo! **600** pesos es un precio base justo.

¿Cuáles son las prácticas comunes para establecer el precio de productos similares al suyo?

Posibles respuestas:

- ✓ Compradores fijan el precio.
- ✓ Vendedores fijan el precio.
- ✓ Comprador y vendedor acuerdan el precio en el momento en que la compra tiene lugar.
- ✓ Comprador y vendedor tienen un acuerdo de comercialización que incluye el precio predeterminado y los términos de pago.
- ✓ En otros países el Estado puede fijar precios a productos prioritarios para la población, lo que no es el caso de Chile.

Ahora bien, los precios no son estáticos durante un año y estos pueden cambiar por diferentes factores ligados al mercado, a la producción o distribución.

¿Cómo varían los precios durante del año? ¿Cuáles son los factores que explican el aumento y la caída de los precios?

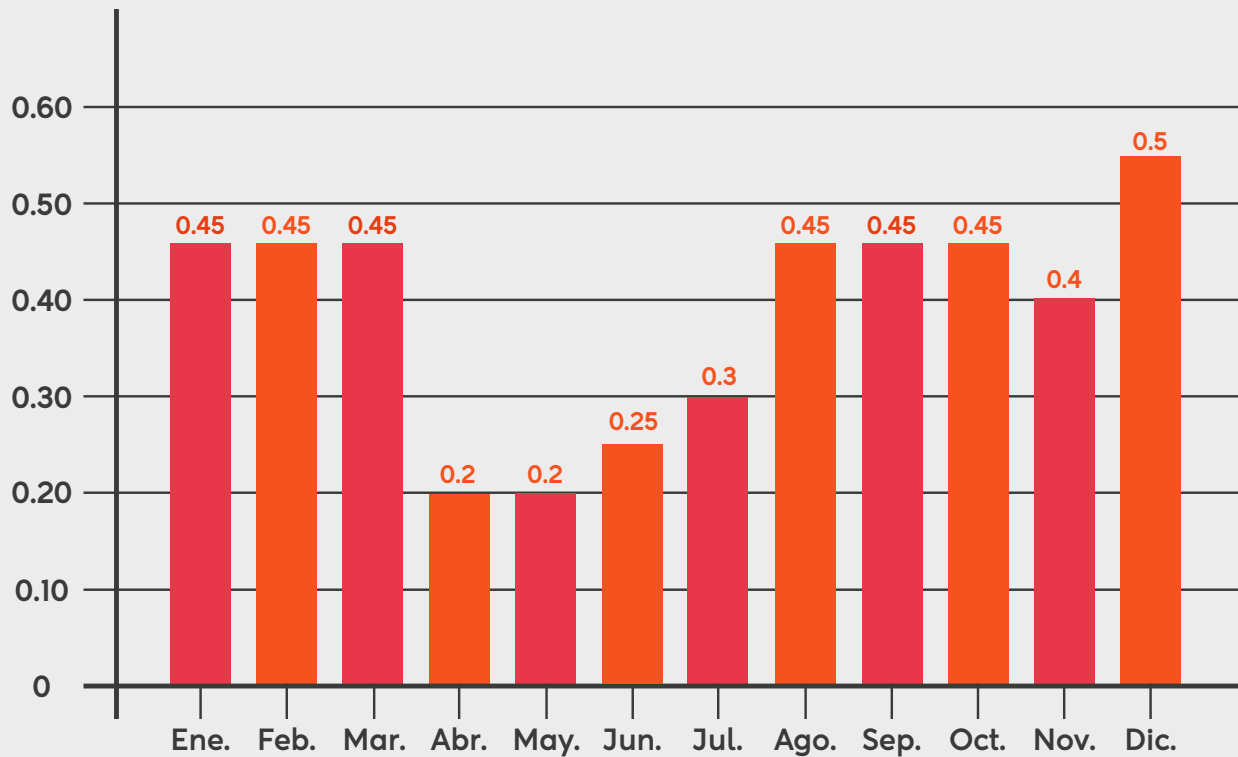
Por ejemplo: El precio de los tomates baja durante la temporada alta de la cosecha. Fuera de temporada, el precio aumenta significativamente.





Actividad

Calcule el precio de equilibrio para su producto o servicio. Puede usar una calculadora para realizar este ejercicio.



Cómo calcular el precio promedio por año.

1. Sumen todos los precios durante el periodo considerado:

$$0,45+0,45+0,43+0,20+0,20+0,25+0,30+0,45+0,45+0,45+0,40+0,50 = 4,55$$

2. Dividan la suma para el número de meses.

$$4,55 \text{ dividido para } 12 \text{ meses} = 0,38$$



Preguntas que nos orientan a determinar el precio de equilibrio.

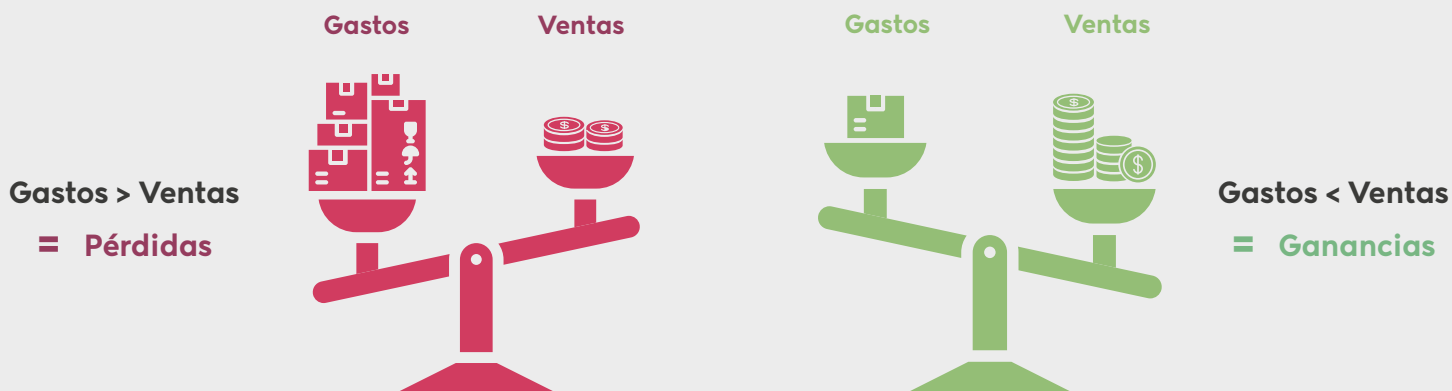
- ¿Cuál es el costo total de producción?
- Para el costo de producción anterior, ¿cuántos productos espera?
- ¿Cuál es el precio de equilibrio? Divida el costo total de producción para la producción total.
- ¿Cuál es el precio promedio que sus compradores objetivo están dispuestos a pagar?
- ¿Su precio de equilibrio es más bajo que el precio que sus compradores están dispuestos a pagar?

> Beneficio

Como ya señalamos, toda empresa genera ingresos mediante la venta de bienes o servicios. El ingreso es la cantidad total de dinero que pagan los clientes por el producto o servicio. El ingreso generado por una actividad comercial depende de la cantidad de bienes o servicios vendidos y del precio por el que fueron vendidos. El dinero que proviene de las ventas debe proporcionar un excedente razonable para que la cooperativa pueda invertir en el crecimiento del negocio. El **beneficio** se obtiene al restar los gastos totales de las ventas totales.

A continuación, un esquema que permite visualizar esto:

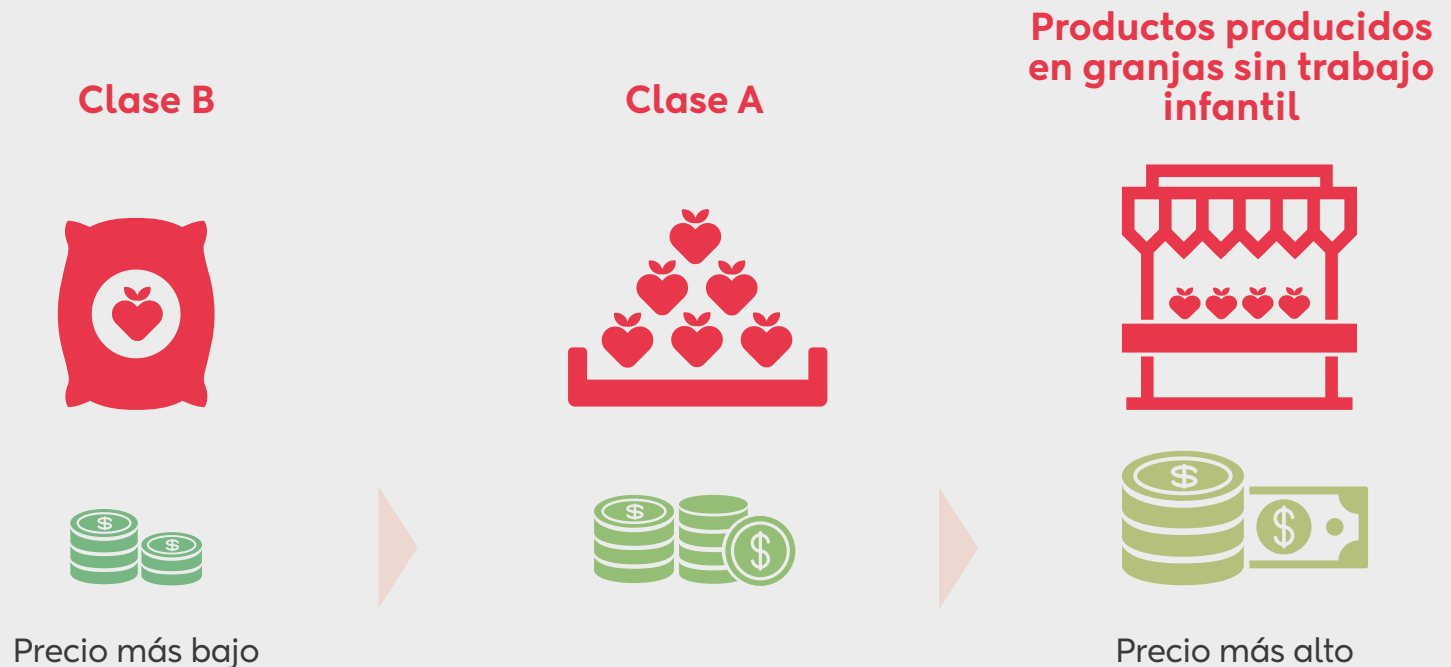
$$\text{Beneficio} = \text{Total de ventas o ingresos} - \text{Total de gastos}$$





Incidencia de la calidad en el establecimiento de precios

¿Existe un margen para obtener mejores precios en función de la calidad o las características específicas del producto? Lea el siguiente esquema.



Preguntas que nos orientan para establecer el precio más alto de un producto

¿El sistema de precios se basa en la calidad?

¿Los compradores pagan más a los proveedores que pueden entregar un volumen mayor?

¿Existe un margen para obtener mejores precios en función de la calidad o las características específicas del producto?

¿Existen características específicas que los vendedores buscan y por las cuales están dispuestos a pagar un precio más alto?

¿Qué tipo de clientes son los que probablemente pagarían precios más altos?



3.7

EL PRECIO DE EQUILIBRIO

Para ser competitivo en el mercado, debe poder ofrecer sus productos a más o menos el mismo precio que sus competidores. Del mismo modo, también debe verificar si el precio que probablemente recibirá por su producto o servicio le permitirá cubrir sus costos y obtener un beneficio. Calcular **el precio de equilibrio** ayuda a la empresa a determinar el precio que tendrá que cobrar por sus productos.

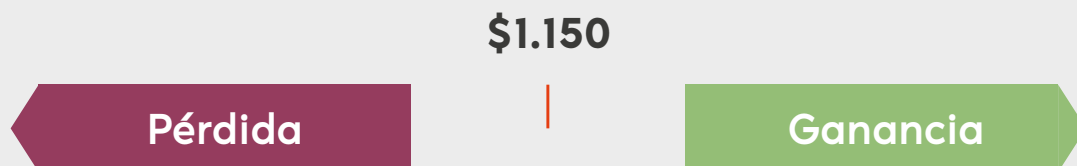
¿Cómo se compara su precio de equilibrio con el precio de mercado predominante?

Precio de equilibrio:

Costo total de producción

Ejemplo:

- Costo de producción: \$16.000.000
- Producción total: 13.913 kg de hojuelas de banana
- Precio de equilibrio: \$1.150



Precio equilibrio:

Lo suficiente para cubrir el costo de producción a un nivel dado de producción o volumen de producción.



El precio del mercado debe ser más alto que el precio de equilibrio para que las empresas sean rentables.



¿Cómo calcular un correcto precio de nuestros productos?

Por último, la determinación de precio puede ser algo bastante difícil de entender, sobre todo, cuando por el afán de atraer clientes, generamos un porcentaje de descuentos, por ejemplo, aplicar un descuento del 30% sobre un producto para hacerlo más atractivo, en el siguiente ejemplo ilustraremos cual es la forma correcta de aplicar un descuento y calcular bien el precio.

Ejemplo: Si X producto o servicio tiene un costo de producción de \$100 y quieres un margen de ganancia del 35%, un error común es creer que el precio total de venta es \$135. Para calcular correctamente el precio aplicamos la siguiente formula:

$$\text{Precio} = \frac{\$100}{100\% - \text{margen}} = \frac{\$100}{100\% - 35\%} = \frac{\$100}{65\%} = \frac{\$100}{0,65} = \$153,8$$

Ahora bien, en el mismo ejemplo si aplicamos un descuento de venta de un 30%, tenemos:

Precio: \$ 153, 8 – 30% = **\$ 107, 7**. Lo que significa que tienes un margen superior \$7.7 sobre el costo total del producto.



Sabías qué...

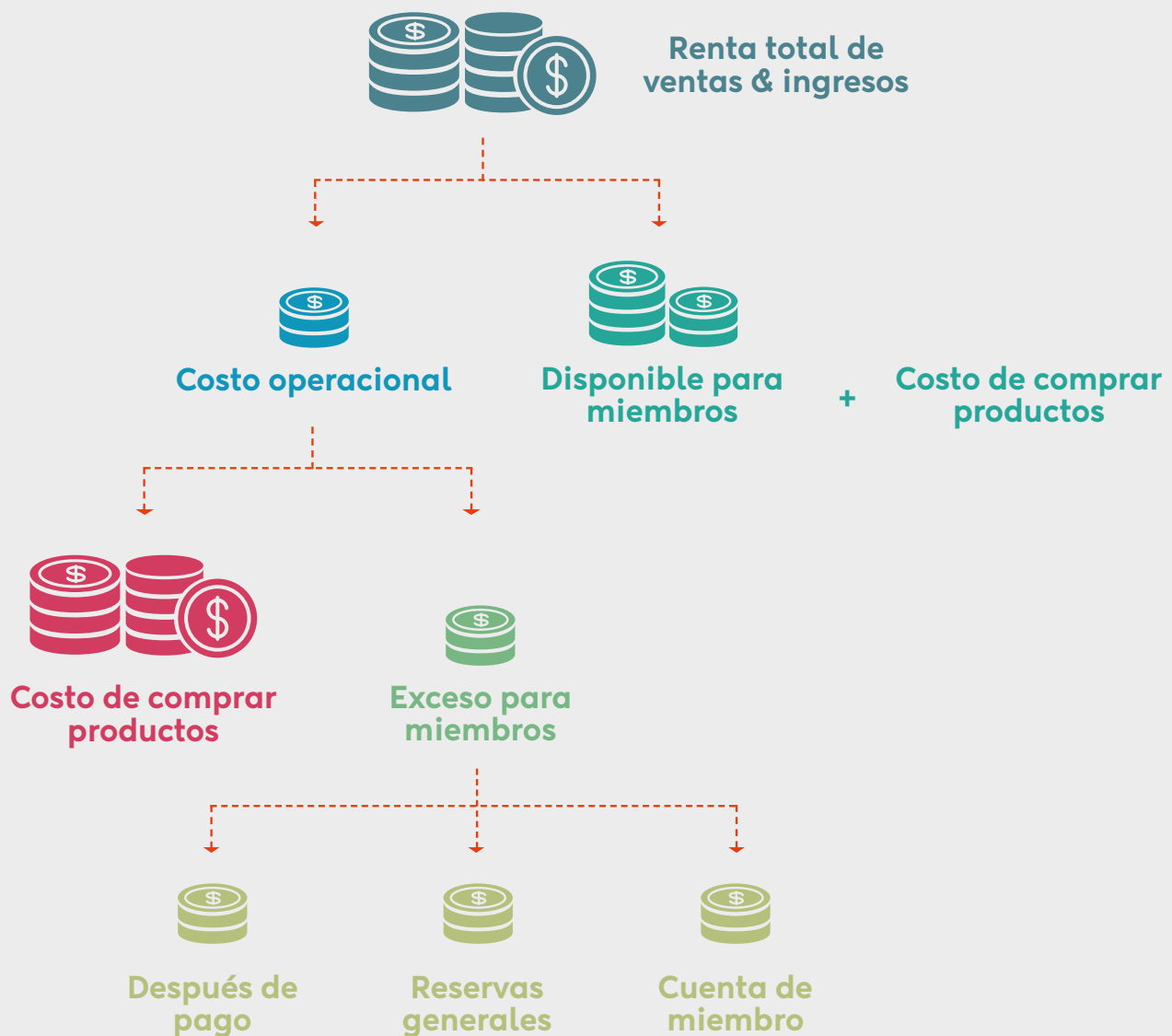
Si hubiésemos tomado el ejemplo del precio de \$135 al aplicar un descuento del 30%, tendríamos que el precio final sería de \$ 94,5, lo que significaría un precio menor sobre los costos de \$100 pesos de producción, por lo que tendríamos una pérdida de \$5,5 pesos.



3.8

RESERVAS Y AHORROS

Debido a que el **capital** propio de los miembros es escaso, una cooperativa debe desarrollar una política de reserva para levantar suficiente capital. En la figura, a continuación, se describe el mecanismo básico de una política de reserva:

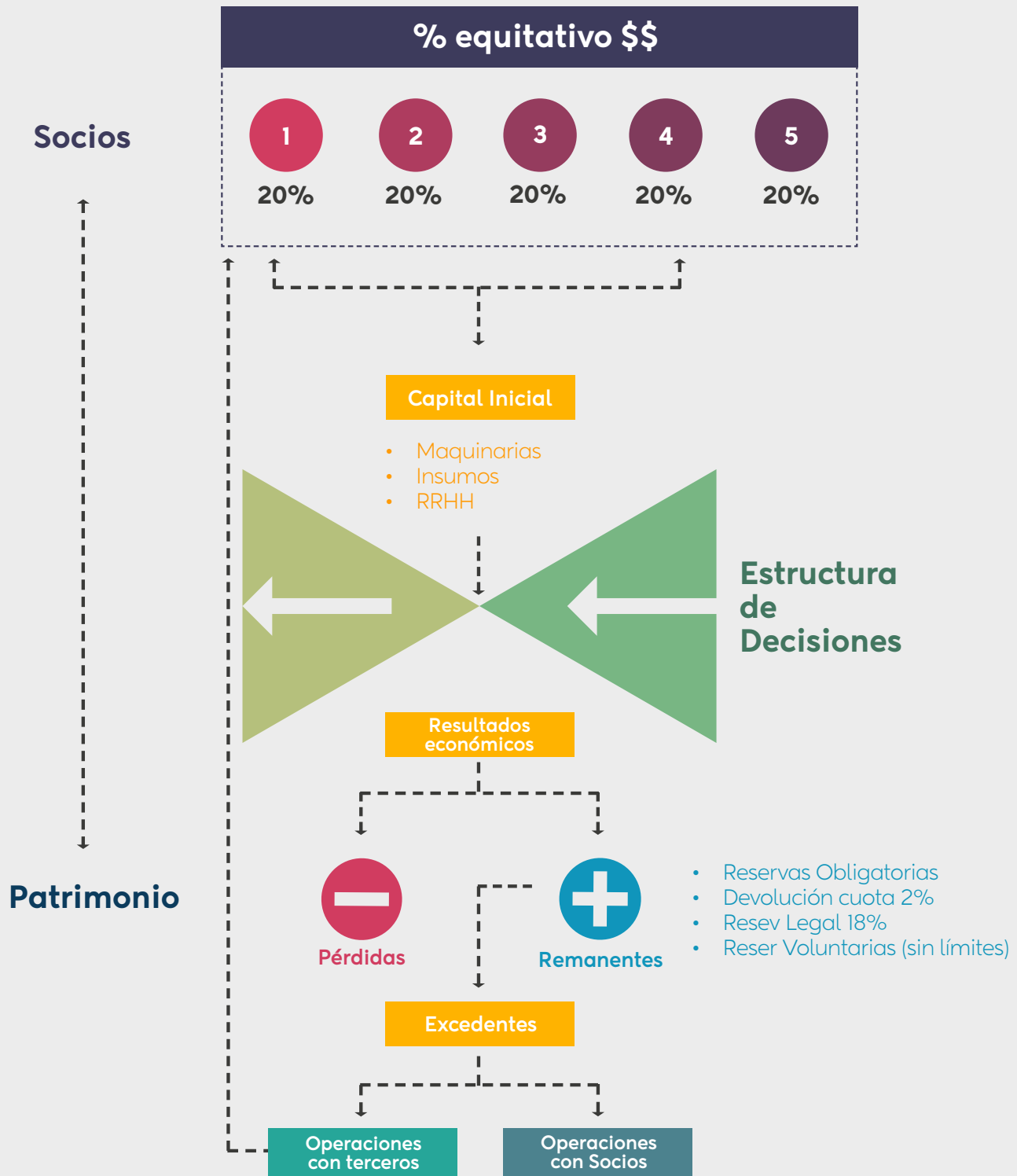


- 1.- La primera columna representa el ingreso total de una cooperativa.
- 2.- Desde el ingreso total, se deben pagar los costos operacionales. El dinero restante está disponible para los miembros.
- 3.- Se requerirá un gran % para comprar los productos de los miembros (costo de comprar productos). El monto restante es un exceso para los miembros.
- 4.- El monto restante se puede pagar a los miembros en efectivo como segundo pago o puede agregarse a las reservas generales de una cooperativa. Una alternativa es que el dinero se ponga en una cuenta especial de miembros dentro de la cooperativa. Una ventaja de esta 'tercera solución' es que la cooperativa puede usar el dinero como capital de trabajo, mientras los miembros tengan una cuenta de ahorro interna que puede pagarse en el momento en que el agricultor se salga de la cooperativa. El riesgo de amortización puede ser mitigada al pagar después de 5-7 años. No es deseable hacer un pago completo e inmediato porque esto reduciría el espacio para la cooperativa de apalancar su base de capital. Los miembros pueden considerar su cuenta de miembro como una especie de fondo de pensión individual para el futuro.

Otra forma de representar el **Capital** y la relación con el patrimonio es la siguiente:

En el siguiente esquema veremos la forma en que el aporte de capital de una cooperativa de 5 personas equivale al 20% por cada uno del capital inicial total, el cual después de entrar en una estructura de producción y/o prestación de servicios, generará en el mejor de los casos remanentes, lo que en la empresa convencional se llama utilidad. Si después de haber generado los fondos de reservas legales y voluntarios que establece la ley, quedará un saldo, se distribuirá entre los asociados de dos maneras: en relación a las operaciones de los socios con la cooperativa y dependiendo del porcentaje de participación que tiene cada socio en la cooperativa en este caso todos y todas con un 20%. Finalmente, la cooperativa puede permitir la emisión liberada de cuotas de participación, lo que significa que los socios y socias podrán comprar cuotas de participación sin que nadie supere más allá del 20% del patrimonio.

Relación capital y patrimonio



4

OPORTUNIDADES AVANZADAS DE CAPITALIZACIÓN



4 OPORTUNIDADES AVANZADAS DE CAPITALIZACIÓN

A) Relacionada con los miembros

Ganancias Retenidas - Reservas Colectivas.

Las Cooperativas pueden establecer reservas legales, que le permitan resguardarse de periodos con pérdidas o por el retiro de un socio o socia de la cooperativa a la cual se le deberá devolver sus cuotas de participación o capital aportado.

En la Ley de Cooperativas existen dos tipos de reservas que son indivisibles, que son patrimonio de la cooperativa y no del asociado, que solo se pueden repartir en caso de liquidación o término de la cooperativa. Es el caso de la Reserva legal del 18%, la cual no es obligatoria para cooperativas productivas (artículo 38 de la Ley de Cooperativas), pues se entiende que ese capital generado por las ganancias lo utilizarán para capital de trabajo en un nuevo periodo. Por otra parte, el fondo de provisión del 2% que se utiliza para devoluciones de cuotas de participación y así prevenir desestabilizaciones financieras retiro de algún miembro.

Las principales ventajas de las reservas indivisibles son las siguientes:

- Las reservas indivisibles estimulan el desarrollo de una cooperativa más allá de los intereses individuales de sus miembros.
- Los miembros pueden entrar y salir de la cooperativa sin desestabilizarla.
- Es un fuerte incentivo hacia las inversiones intensivas en capital.

Existen otras reservas las cuales también se generan a partir del remanente del ejercicio que son las voluntarias, sin límite de constitución, y las cuales pueden usarse para inversiones, previsión del remuneraciones o ahorro. Estas reservas son parte de la ecuación de la cuota de participación por lo que esta corresponden a la propiedad individual de cada socio/a.

El capital colectivo de miembros debe alinearse con la base de miembros y la estrategia de negocios como se puede explicar en el resumen a continuación.

1) Estrategia de precios.

2) Capitalización.

3) Sistema de Votación.

4) Estructura de Gobernanza.

Estrategia de precios

Los ingresos y costos deben ser asignados adecuadamente entre los miembros en línea con su desempeño y casualidades de costo.
La subvención cruzada causará que los miembros grandes se salgan si sospechan que se les carga el costo de otro.

Capitalización

La política de retención hecha a medida para reflejar el perfil financiero deseado.
La distribución equilibrada de la ganancia retenida sobre el capital colectivo e individual.
La introducción de la responsabilidad de los miembros puede aumentar la capacidad de endeudamiento.

Alineación de la estructura cooperativa

Sistema de votación

Una membresía no homogénea necesita que el poder de la votación esté vinculado al volumen.
El volumen vinculado a los derechos y votación es más importante si el capital invertido por los miembros también está relacionado al volumen.

Estructura de Gobernanza

Juega un rol clave en la comunicación entre los miembros y la cooperativa y debería mejorar el involucramiento de los miembros con su cooperativa.
Debería permitir a la cooperativa reaccionar rápida y decididamente.

Alineación de la estructura cooperativa.

Fuente: Rabobank, 2020.



A continuación, un ejemplo de una estrategia de capitalización que está en línea con los intereses de los miembros y consiste de una estrategia clara de precios.

Tema	Este caso da un ejemplo práctico en la industria láctea para aumentar el capital. Es un ejemplo de un pequeño procesador lácteo en los Países Bajos.
Introducción	Una cooperativa semiabierta de 460 agricultores lácteos que atiende al mercado de alta gama con productos de alta calidad quiere expandir su capacidad de procesamiento.
Descripción de caso	Porque la Unión Europea ha levantado las cuotas de leche, los agricultores lácteos expandieron sus granjas, lo que resultó en un fuerte aumento del suministro de leche a la cooperativa. Uno de los principios de esta cooperativa (y en general, en muchas de las cooperativas holandesas), es el derecho de entrega de todos los productos. Para manejar la oferta y demanda, la cooperativa tuvo que expandir su capacidad de procesamiento. Esto requirió de una inversión de 80 millones de euros. Para poder financiar estas inversiones, la cooperativa quería financiar el 50% de esta mediante un aumento de su capital. Por esta razón, todos los miembros acordaron restar 1,75 centavos de euro por kilo de leche entregado a la cooperativa durante un período de tres años. Esto resultó en un monto adicional de capital de 40 millones de euros. El préstamo bancario adicional fue fácil de obtener por estas fuertes tasas, incluyendo su sólida posición de capital.
Efectos	Restar un pequeño monto del precio pagado a los miembros es una manera muy efectiva de aumentar el capital.
Aplicabilidad a Chile	Este sistema es fácil de aplicar en Chile. Puede ser especialmente interesante para pequeñas cooperativas que enfrentan desafíos para levantar un capital mínimo.

B) No relacionada con los miembros

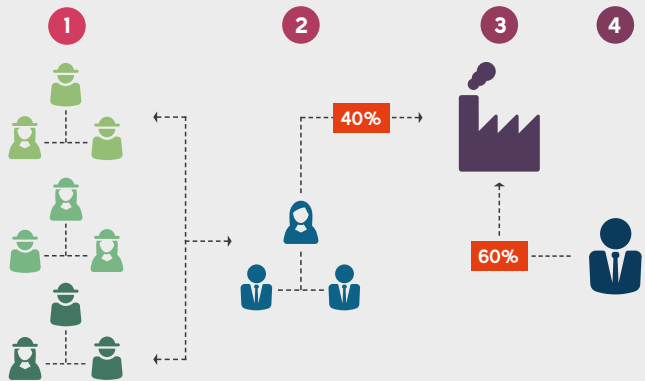
1. Bonos y acciones (no) convertibles

El capital no convertible resulta en una cooperativa de acciones de inversionistas. Las acciones convertibles pueden resultar en una compañía orientada a la inversión.



2. Activos fuera de la cooperativa

Las actividades de procesamiento y retail tienen, en general, altos costos de inversión, los que resultan en altos requerimientos de capital. Si una cooperativa no tiene los medios de capital, puede comenzar a cooperar con un socio privado que puede financiar los activos requeridos.

Tema	Este caso da un ejemplo práctico en la industria del arroz en Ruanda.
Introducción	Un sindicato de cooperativas que recolecta arroz de pequeños agricultores tiene una participación de minoría (40%) en una planta de arroz.
Descripción de caso	Arroz es el principal alimento estable en Ruanda. Los pequeños agricultores organizados en cooperativas suministran su arroz a una cooperativa y a cambio el sindicato agrega los volúmenes de la cooperativa. Leyenda: 1) cooperativa 2) sindicato 3) planta de arroz 4) inversionista privado  Porque el sindicato no tiene suficiente capital y experiencia en manejar una planta de arroz, ya que la producción de arroz sea una actividad rentable, el sindicato se unió a un inversionista privado, que tiene un record de performance en la producción de arroz. La participación del sindicato protege la producción de arroz a la planta, lo que resulta en una utilización óptima de la fábrica. Al mismo tiempo, el involucramiento de un productor profesional les da a los miembros del sindicato la oportunidad de aumentar sus márgenes.
Efectos	En general, mientras más cercano al mercado, mayores los márgenes. Sin embargo, se requiere de mucho capital para invertir en capacidad de procesamiento y marketing. La cooperación con un socio privado tercero puede ayudar a superar este obstáculo.
Aplicabilidad a Chile	Esto es un ejemplo de una potencial cooperación entre una cooperativa y un socio privado. Al trabajar en conjunto con un socio privado, una cooperativa puede tener acceso a capital y, adicionalmente, acceso a conocimiento y redes.

4.1 EVALUACIÓN CREDITICIA GENERAL

En la banca tradicional, el análisis crediticio se enfoca en la disponibilidad de colateral. Se ha demostrado que este enfoque ofrece menos seguridad al banco que el que se asume en el momento de aprobar un préstamo. Debido a los rápidos cambios y la creciente complejidad de la economía, enfocarse solo en los aspectos más formales en la aceptación de potenciales clientes (es decir, enfocarse en datos históricos, procedimientos, colateral) ya no es suficiente. Aparte de un análisis financiero bien efectuado y una evaluación de la posición de riesgo del banco (colateral, conjunto de convenios no financieros) se requiere de un análisis de profundidad de la empresa, sus negocios y el ambiente para dar una opinión justa de la viabilidad económica a largo plazo de una empresa. Por esta razón, se deben agregar aspectos más materiales a la postulación a crédito (por ejemplo: foco en desarrollos futuros, análisis de grupos de pares específicos de la industria, análisis de grupos de pares, informes de mercados externos).

Por ende, un análisis crediticio profesional debe dar una opinión sobre los siguientes aspectos:

- **Ambiente de negocios** (posición y desarrollo de mercado).
- **Posición financiera** (rendimiento y desarrollo financiero).
- **Posición bancaria** (aspectos legales de prestar, hipotecar).



1. Relación/Ponderaciones.
2. Formación de opinión.
3. Toma de decisión.



Análisis de Negocios

El análisis de negocios se enfoca en el riesgo relacionado al negocio. El análisis de negocios debe entregar información sobre:

- El desarrollo del sector, benchmarks o análisis comparados de empresas del sector (los que son importantes para seleccionar clientes que sobresalen en un sector) y factores críticos de éxito.
- Temas de sostenibilidad en un sector se vuelven cada vez más relevantes en la evaluación crediticia de los bancos.

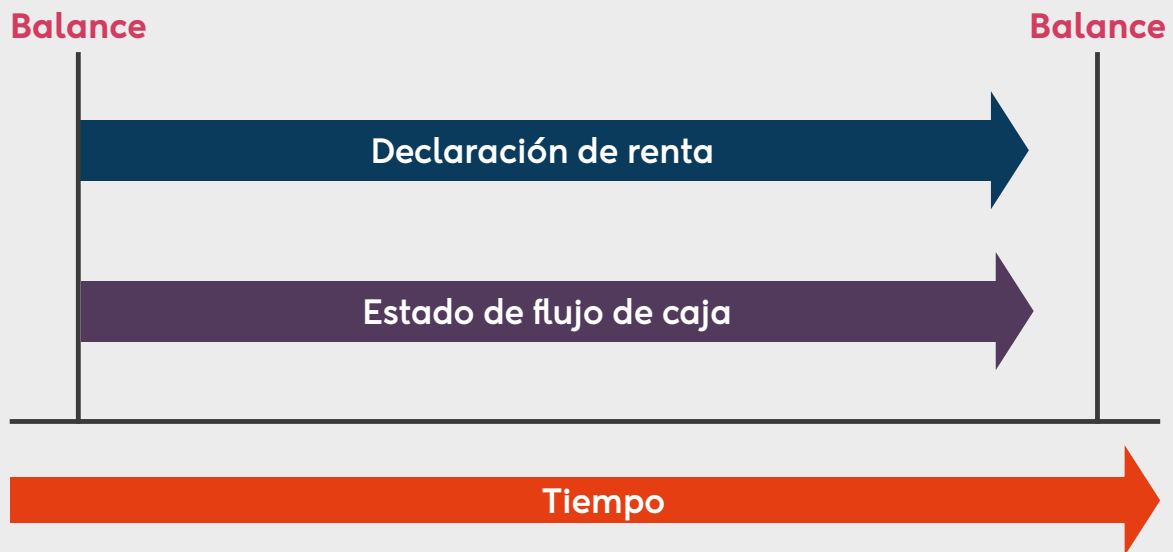


- La posición actual y futura de la compañía en la cadena de valor y su poder competitivo.
- El rendimiento financiero histórico y evidencia para resultados futuros.
- Eventos recientes relevantes, como reorganizaciones o adquisiciones.



Análisis Financiero

Tiene por objetivo evaluar la rentabilidad, la liquidez y la solvencia de un (potencial) cliente. El análisis financiero debe basarse primariamente en la memoria anual más reciente de un cliente.



Infografía Ganancias & Pérdidas, Balance y Flujo de Caja.

Fuente: Rabobank, 2020.

La declaración de renta es una declaración dinámica que registra los ingresos y gastos sobre el período financiero (entre las dos declaraciones de valor neto). El ingreso neto (pérdida) para el período aumenta (reduce) el valor neto del negocio (como se muestra en el balance final versus el balance inicial).

El estado de flujo de caja también es una declaración dinámica que registra el flujo de caja hacia y desde la empresa. Un flujo de caja positivo (o negativo) aumentará (o reducirá) el capital de negocios de la empresa.

El **capital de trabajo** es definido como el monto de dinero usado para facilitar las operaciones y transacciones de negocios. Es calculado como activos corrientes (activos en efectivo o casi efectivo) menos los pasivos corrientes (pasivos pagaderos durante el próximo período financiero, es decir, el próximo año).



Posesión del banco

Es esencial enfocarse en una (nueva) solicitud financiera en términos de "fuentes de pago". Al tomar este enfoque se pueden asignar un orden lógico y preferido de estas fuentes:

1. La primera fuente de pago es el flujo de caja; la caja generada desde el curso normal de negocios.

2. Segunda fuente de pago son otras formas de ítems colaterales; por ejemplo, garantías del gobierno / fondos / bancos o individuos.

Última fuente de pago es colateral o seguridad; si las otras dos fuentes no son suficientes para pagar tu préstamo, se debe ejecutar el colateral. Por ejemplo, adoptando (legalmente) las acciones en prenda o asignadas y vendiéndolas personalmente en el mercado, o, incluso, vendiendo la propiedad del cliente.

Finalmente, trabajar de manera sostenible se convertirá en un nuevo prerrequisito de los bancos para suministrar préstamos a los clientes. Se espera que los bancos incluyan criterios de sostenibilidad en las políticas de crédito en los próximos años.

4.2

CARACTERÍSTICAS CLAVE DE EVALUACIÓN DE UNA COOPERATIVA

Una cooperativa es una forma legal que en nuestro país no es siempre conocida por los bancos e incluso por algunas instituciones públicas. Una cooperativa tiene otro sistema de gobernanza en comparación con las empresas y tiene miembros en lugar de accionistas.

Esto hace que una evaluación crediticia sea ligeramente diferente, sin embargo, los principios básicos de una evaluación crediticia se mantienen. Lo que significa que los análisis de negocios siguen siendo el principal 'pilar' de una evaluación profunda.

El análisis de negocios puede dividirse en un análisis macro, la cooperativa en un sistema alimentario, y en un análisis micro, la cooperativa como una organización.

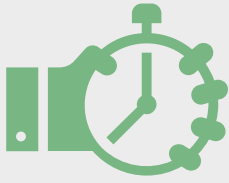
Aspectos a tener en cuenta al momento de evaluar una cooperativa

Solvencia & responsabilidad de los miembros

- ¿Los miembros son responsables de la deuda y capaces de cumplir esta responsabilidad en caso de quiebra?
- ¿Un banco puede hacer valer su responsabilidad?
- ¿El préstamo de miembros (si es el caso) es subordinado al préstamo del banco suministrado?
- ¿Cuál es el tenor de la facilidad de riesgo? Mientras más larga, más robustamente la facilidad es 'anclada' en la empresa.
- ¿Los no miembros pueden aportar capital?



Vinculaciones / obligaciones de miembros



- ¿Los miembros son responsables de 2/3 del suministro?
- ¿Los miembros tienen un plazo de aviso?
- ¿Los miembros son comprometidos?

Rentabilidad

- ¿Existe una clara asignación de las ganancias?
- ¿La cooperativa tiene una fuerte posición en el mercado?
- ¿El retorno a la inversión está relacionado con la rentabilidad de la cooperativa?



Autofinanciamiento



- ¿Existe una clara política de la capitalización?
- ¿Qué tan fuerte es la posición de capital (o deuda subordinada)?
- **Gobernanza**
 1. ¿Rol y responsabilidades claras?
 2. ¿Gerencia profesional?
 3. ¿Las acciones son comercializables, internamente/externamente?



Actividad

Genere una evaluación del negocio:

Para ello piense en una evaluación financiera.
Además, considere las siguientes preguntas.

- ¿A qué elementos debería prestar atención para tener un buen análisis financiero?
- ¿Cómo puede ser integrada la sostenibilidad en este desafío de conseguir financiamiento crediticio?

5

ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO PARA COOPERATIVAS



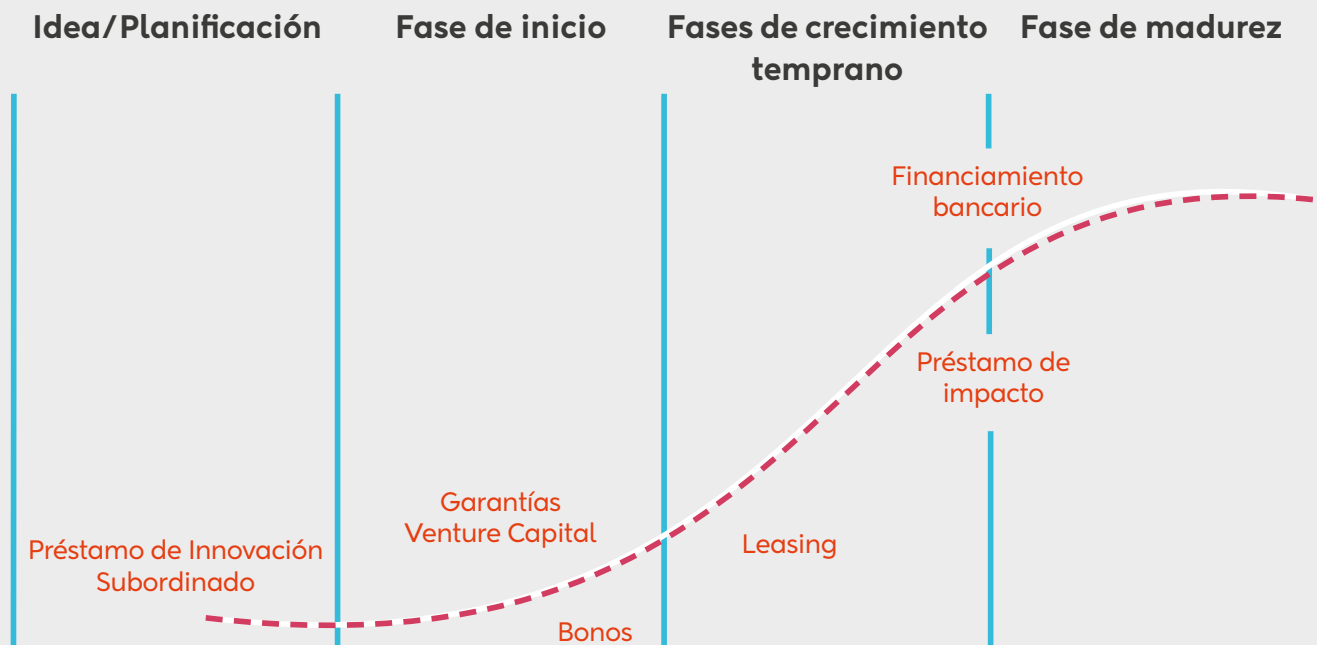
5.1

EN DIFERENTES ETAPAS DE DESARROLLO SE REQUIEREN DIFERENTES SOLUCIONES DE FINANCIAMIENTO

Incluso si los agricultores están fuertemente comprometidos con la empresa cooperativa, pueden, a veces, no lograr capitalizar su cooperativa de manera adecuada. Sin embargo, se requiere de una cierta cantidad de inversión o capital de trabajo en muchos casos, para financiar el negocio total de la cooperativa, es decir, recolección, clasificación, calificación, manipulación, procesamiento y almacenaje, embalaje y embarque de los productos.

Se necesita capital como base sobre la cual se puede pedir prestado otro capital y para financiar inversiones de riesgo. Cooperativas de procesamiento y marketing necesitan, en general, financiamiento de largo plazo para hacer inversiones de largo plazo en investigación y desarrollo (I+D o I&D), promoción de marca y marketing y desarrollo de producto. Por otro lado, la necesidad de capital de riesgo está creciendo, mientras las cooperativas también buscan fuentes alternativas de financiamiento. Especialmente en la fase de lanzamiento se requieren de formas híbridas de financiamiento. Esto es en el llamado 'el valle de la muerte', que describe el período en el ciclo de vida en que las cooperativas han comenzado sus operaciones, pero aún no han generado ingresos. Se necesitan soluciones especiales para superar este momento específico en el desarrollo de las cooperativas.

Como en otras empresas, la cooperativa debe encontrar la estructura óptima de capital para su estructura de inversión; una situación en la que la base de costo del capital es la más baja posible y el valor de la empresa es lo más alto posible. El capital prestado debe ser amortizado, el capital propio no. El financiamiento moderno ofrece nuevos tipos de soluciones que van más allá del financiamiento bancario tradicional. El tipo de solución de financiamiento necesario depende de la fase de inversión, como se explica a continuación:



En el momento que surge la idea, el inicio y la fase del crecimiento temprano, se requiere de capital de alto riesgo. Para inversiones con un perfil de riesgo más alto, especialmente necesario en situaciones en las que una cooperativa se encuentra en transición hacia una cooperativa moderna, se necesitan otras formas de soluciones de financiamiento.

Los préstamos de innovación subordinados y venture capital son soluciones financieras con un alto perfil de riesgo. Gradualmente, una cooperativa puede obtener acceso a bonos o las soluciones de financiamiento bancarias regulares. En general, un banco también puede ofrecer un rango de soluciones, desde leasing hasta préstamos bancarios tradicionales.

Las barreras de entrada serán más bajas si los modelos de financiamiento cambian desde la compra de activos fijos a un modelo de pago-por-uso para los fabricantes. Los costos más bajos de transacción y el traslado hacia un financiamiento basado en activos para material rodante facilitarán el acceso a financiamiento comercial para empresas más pequeñas. Por ejemplo, según el Banco Asiático de Desarrollo, el 57% de las postulaciones a financiamiento comercial hoy es rechazado para empresas pequeñas y medianas, en comparación con solo 10% de las solicitudes presentadas por corporaciones multinacionales. Esto ocurre porque, hoy en día, el acceso al financiamiento comercial depende de la condición del balance y la incertidumbre respecto de la exigibilidad de los contratos.

5.2 ESTRUCTURAS DE FINANCIAMIENTO COMBINADO

¿Qué es el financiamiento combinado?

Tal como mencionamos anteriormente, la transición hacia un modelo de negocios sostenible exige otro tipo de soluciones financieras. Una de las opciones para las cooperativas modernas también es una solución de 'financiamiento combinado' financiado por donadores y/o capitalistas venture.

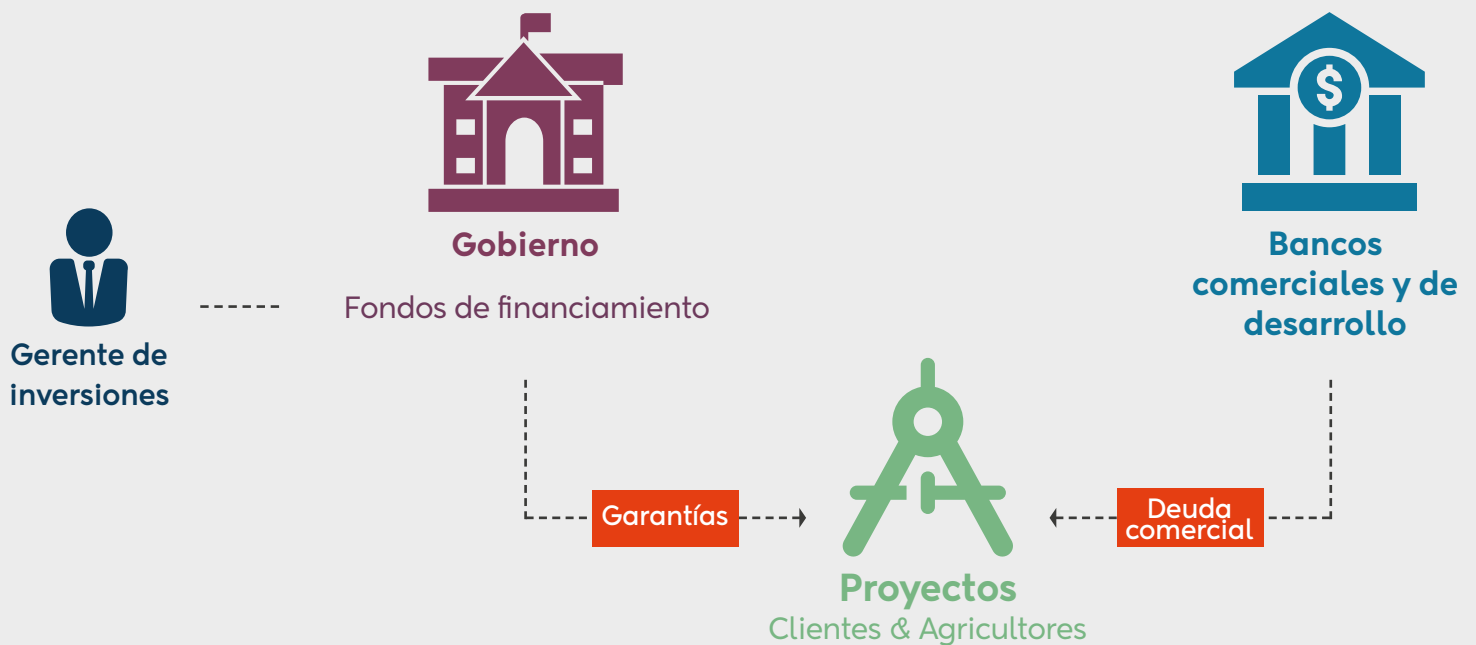


Sabías qué...

un Capitalista Venture es un inversor de capital privado que proporciona capital a empresas con un alto potencial de crecimiento a cambio de una participación en el capital social. Esto podría ser la financiación de startup empresas o el apoyo a pequeñas empresas que desean expandirse pero no tienen acceso a mercados de valores.

Los donadores o capitalistas venture, que tienen un perfil de alto riesgo, tales como fondos climáticos, fondos de garantía del gobierno o fondos de innovación, entregan capital de riesgo en un proyecto, el que será combinado con financiamiento bancario regular. De esta manera, se puede eliminar el riesgo relacionado con un nuevo proyecto innovador y se puede ofrecer financiamiento a tasas concesionales para crear un caso de negocios viable para agricultores o cooperativas.

También, se puede definir ampliamente como la combinación de recursos públicos y privados, con el objetivo de 'movilizar' o 'apalancar' el financiamiento de desarrollo de otros actores. [Convergence](#), la red mundial para el financiamiento combinado, que se define de la siguiente forma:



> Nuevas estructuras innovadoras de 'financiamiento combinado'

La revolución de la digitalización también generará nuevos modelos de financiamiento que pueden resumirse como un cambio de financiamiento de empresa a financiamiento basado en activos.

- Los activos fijos deben financiarse a partir del "pago por uso" por empresas de leasing.

MÓDULO 5: CAPITALIZACIÓN Y FINANCIAMIENTO

- En la cadena de valor del mercado doméstico, los productos pueden ser financiados por un banco desde el momento que son pedidos por un minorista (o consumidor en una plataforma retail).
- En la cadena de valor del mercado de la exportación, productos (a granel) pueden ser financiados por un banco desde el momento que son pedidos por un procesador local en un mercado de exportación.

La revolución de la sostenibilidad también gatilla nuevas estructuras innovadoras. Las cooperativas deben asistir a sus miembros en la transición hacia modelos agrícolas sostenibles. En el ejemplo a continuación, los agricultores reciben un financiamiento previo de la cooperativa para crear la transición de un sistema agrícola monocultivo a un sistema agrícola agrosilvicultural.

Los créditos de carbono obtenidos son usados como una fuente de pago para el financiamiento previo.

Tema	Este caso describe un ejemplo de una estrategia de sustentabilidad en una cooperativa .
Introducción	Una cooperativa en las Filipinas introduce el 'financiamiento climático'.
Descripción del caso	El 'financiamiento climático' es parte de un concepto integrado para apoyar a los pequeños agricultores. La cooperativa maneja la certificación de carbono y el comercio del carbono como parte un programa de REDD+ con el objetivo de prevenir la deforestación. En este programa, los pequeños agricultores son compensados por el secuestro de carbono en sus granjas.
Efectos	Al crear incentivos adicionales para pequeños agricultores, los agricultores logran aumentar sus ingresos, mientras preservan el ambiente para la prosperidad.
Aplicabilidad a Chile	Chile también enfrenta los desafíos del cambio climático. Por esta razón, la creación de conceptos integrados para pequeños agricultores, incluyendo soluciones inteligentes climatológicas, también es aplicable en Chile.





Garantías gubernamentales

Para potenciar el desarrollo de las cooperativas, los gobiernos pueden entregar garantías y/o financiamiento de riesgo. Experiencias en otros países han demostrado que se deben usar instrumentos gubernamentales de políticas financieras solamente para asegurar y/o mejorar el acceso a servicios financieros. Un gobierno no es efectivo en la entrega directa de créditos ya que carece de infraestructura y, en la mayoría de los casos, la experticia en brindar servicios financieros. No deberían nunca adoptar todos los riesgos de un intermediario financiero porque así no existe incentivo para la plena recuperación del préstamo. En general, los usuarios finales consideran créditos estatales como una forma de subsidio y el último a pagar, lo que resulta en una baja tasa de recuperación.

En Chile, se han impulsados Fondo de Garantía para Pequeños Empresarios (FOGAPE), es un Fondo estatal destinado a garantizar un determinado porcentaje del capital de los créditos, operaciones de leasing y otros mecanismos de financiamiento que las instituciones financieras, tanto públicas como privadas, otorguen a Micro/Pequeños Empresarios, Exportadores, Sostenedores y Organizaciones de Pequeños Empresarios elegibles, se incorpora de forma permanente las Medianas Empresas y de forma transitoria las Grandes Empresas que no cuentan con garantías o que estas sean insuficientes, para presentar a las Instituciones Financieras en la solicitud de sus financiamientos.

En tiempos de Pandemia también se ha aprobado, un FOGAPE- REACTIVA, que busca incentivar la recuperación económica, ampliando el acceso al crédito con garantía estatal y extender su plazo hasta el año 2028.

FOGAPE: Se amplía y flexibiliza

Establece modificaciones en la ley que rige el **Fondo de Garantía para Pequeños Empresarios (FOGAPE)**, ampliando plazos y flexibilizando requisitos.

[Video](#) **FOGAPE**

FOGAPE REACTIVA.

Fuente: laleyaldia.cl



Los **nuevos créditos** para empresas con ventas anuales que no excedan 1.000.000 de UF, **podrán ser otorgados hasta el 31 de diciembre de 2021.**



Los nuevos créditos podrán usarse para inversión y para refinanciar créditos ya solicitados.



Se **amplía el plazo de pago hasta 5 años** para los créditos ya solicitados.



Se fija la tasa de interés que podrán cobrar los bancos que cuenten con la garantía. (No será mayor a la tasa de política monetaria más el equivalente anual de **una tasa de 0,6% mensual**).



Se flexibilizan las reglas sobre límite de cobertura del saldo deudor de cada financiamiento del FOGAPE. (Se podrá aumentar el doble el monto máximo de financiamiento permitido).



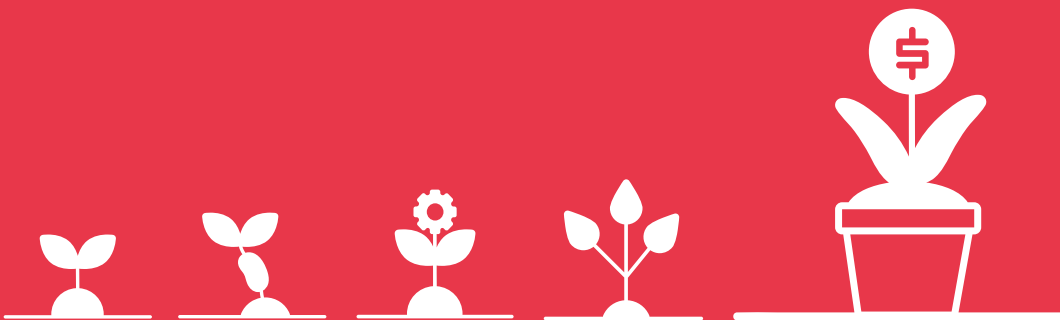
Se **exime del impuesto de timbres y estampillas** a los nuevos financiamiento, otorgados a partir de la entrada en vigencia de la ley y hasta el 31 de diciembre de 2021.

REFERENCIAS

- Arboleya, I., Giudice, G., Isola, G., Jara, P., Licandro, H., Maldini, E., & Varela, J. (2016). Orientaciones para el desarrollo cooperativo en la agricultura familiar. INDAP. Capítulo 5. Pág 81 - 97
- Chieh, T. S., & Weber, C. T. (2016). The Capital Conundrum for Co-operative. The Capital Conundrum for Cooperatives, 116.
- FAO (2002)., Desarrollo Cooperativo agrícola, un manual para capacitadores., ONU,2002. Lund, M. (2013). Cooperative Equity and Ownership: An Introduction. University of Wisconsin Centre for Cooperatives, 1–49.
- Ministerio Economía Fomento y Turismo. (2017). Guía para puesta en marcha de Emprendimientos Asociativos. Cooperativas. División de Asociatividad y Economía Social.
- Nagel Amaro, J. R., MartínezMartínez Vergara, C. E., & Humano, C. para el D. de C. (2015). Desarrollo de Modelos de Negocios de Base Asociativa para la Agricultura Familiar Campesina Frutícola de Chile. Fundación para la Innovación Agraria.
- Rabo Partnerships (2020). Plan Nacional de Asociatividad de Chile – La Capitalización y financiamiento. Ministerio de Agricultura.
- Start.COOP (2020). Una herramienta paso a paso para la creación de una cooperativa. Guía de Capacitación, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo., 2020.

¡Felicidades!

Acabas de finalizar el módulo de
capitalización y financiamiento.



Siguiente módulo:

**6.- Modelos asociativos de negocios
y desarrollo organizacional**



Manual Diplomado

Formación de Formadores: El modelo cooperativo con orientación en agronegocios para docentes de educación superior



Módulo

6

Modelos asociativos de negocios y desarrollo organizacional

CRÉDITOS

Manual elaborado por el Área de Docencia y Capacitación del Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa (CIESCOOP) de la Universidad de Santiago de Chile, en el marco del Diplomado Formación de Formadores: El modelo cooperativo con orientación en agronegocios para docentes de educación superior, financiado por la Fundación para la Innovación Agraria.

El contenido de este manual, así como la orientación metodológica que hay tras su elaboración se ajusta a lo propuesto por Rabo Partnerships en el marco de la consultoría “Cooperativas modernas de productores en Chile: Un programa a nivel nacional para desarrollar cooperativas modernas de productores en Chile” para la Fundación para la Innovación Agraria en el año 2020.

Contraparte Técnica FIA:
María José Alarcón V.

Desarrollo: Pablo Beltrán Romero, Edición: Patricio Inostroza Rebolledo.
Diseño: Günther Semler Rojas y Dafne Quijanes.

Marzo de 2022, Santiago de Chile.
Contacto: luís.hernandez.a@usach.cl

ICONOGRAFÍA



Actividades



Estudio de caso



Sabías que...



Herramientas



CONTENIDO DEL MÓDULO 6

<u>OBJETIVOS DEL MÓDULO</u>	<u>2</u>
<u>1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL</u>	<u>3</u>
<u>2. RELACIONES VERTICALES Y HORIZONTALES</u>	<u>9</u>
<u>3. HACIENDO NEGOCIOS JUNTOS</u>	<u>14</u>
<u>4. LA PARTICIPACIÓN COOPERATIVA Y NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</u>	<u>22</u>
<u>5. LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN EN COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS</u>	<u>37</u>
<u>6. BUENAS PRÁCTICAS EN MODELOS DE NEGOCIOS ASOCIATIVOS</u>	<u>45</u>
<u>GLOSARIO</u>	<u>52</u>
<u>REFERENCIAS</u>	<u>53</u>

Manual Diplomado

*Formación de Formadores:
El modelo cooperativo con orientación en
agronegocios para docentes de educación superior*



MÓDULO 6:

MODELOS ASOCIATIVOS DE NEGOCIOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL



OBJETIVOS DEL MÓDULO:

- Reconocer relaciones estratégicas, tanto vertical como horizontalmente.
- Aprender a transitar de un trabajo individual hacia una acción colectiva del negocio y trabajo.
- Facilitar procesos de concertación colectiva sobre la visión socio- organizativa y de desarrollo humano de los socios y socias, así como de los principios que le dan cimiento a la organización.
- Identificar aspectos claves de la capacitación a socios y socias.

Fortalecer las capacidades de las personas que conforman las estructuras directivas y operativas de cooperativa.

- Desarrollar habilidades de liderazgo y comunicación efectiva.
- Conocer casos de buenas prácticas y experiencias cooperativas.



1

DESARROLLO ORGANIZACIONAL



1

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El cambio organizacional es un proceso continuo

El cambio organizacional, definido como cualquier alteración ocurrida en el [modelo de gestión organizativa](#) o en las prácticas organizativas en las que se plasma este modelo, debe ser un proceso de mejoramiento continuo en la búsqueda de la eficacia y la eficiencia, lo cual es esencial para su sostenibilidad. Para esto es importante generar conciencia entre los socios y socias de la cooperativa sobre la importancia de renovar permanentemente las prácticas organizativas.

Por lo tanto, promover el cambio organizacional **como una acción única en un momento dado no es suficiente, y en lo posible, también debe darse para aprovechar oportunidades y no sólo como respuesta a situaciones de crisis en las que se presenta un problema que no se logra manejar o controlar.** Por lo tanto, **los procesos de cambio se deben planificar para que se den con regularidad y en forma armoniosa.**

El cambio organizacional requiere de agentes de cambio con poder legítimo. Los agentes de cambio (es decir las personas responsables de iniciar, facilitar y materializar cambios a nivel individual y colectivo), son esenciales para promover procesos de cambio organizacional.

Para esto **los agentes de cambio** requieren de un liderazgo legítimo que les permita establecer un ambiente [interno y externo] favorable al cambio, con el cual logren que las personas involucradas se sientan no sólo incluidas, sino también protagonistas del proceso de cambio, para que se comprometan con él.

Además, los agentes de cambio deben tener las capacidades, habilidades y actitudes para planificar el cambio organizacional, gestionar información y facilitar los procesos de toma de decisión, así como asegurar la implementación y evaluación de las acciones acordadas para el cambio organizacional.

Idealmente, los agentes de cambio deben tener las siguientes características:

MÓDULO 6: MODELOS ASOCIATIVOS DE NEGOCIOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- **Autoconocimiento:** estar conscientes de su personalidad y actitudes, sus puntos fuertes y capacidades, sus limitaciones, motivaciones y necesidades personales, así como de sus principios.
- **Comprensión de la organización:** conocer a fondo la organización y entenderla.
- **Competencias para establecer buenas relaciones interpersonales:** tener la capacidad de relacionarse en forma efectiva con los socios y socias, así como con los colaboradores de la organización, creando un clima de confianza, apertura, respeto y colaboración entre éstos.
- **Flexibilidad:** tener la capacidad de proponer y argumentar diferentes alternativas de acción para el cambio, así como la apertura para aceptar e implementar las decisiones del colectivo.
- **Credibilidad:** es indispensable que los agentes de cambio tengan legitimidad no sólo por la autoridad que les confiere la organización, sino también por su conocimiento y experiencia, su carisma, su asertividad y su colaboración.

El cambio organizacional requiere de capacidades mínimas en los participantes.

Para lograr el cambio organizacional es importante que los socios, socias y colaboradores de la organización cuenten con capacidades mínimas para la participación efectiva y consciente en la toma de decisiones, capacidades de liderazgo, control y comunicación básicas, así como un conocimiento uniforme de la organización.

Por lo tanto, para iniciar un proceso de cambio organizacional es importante partir de la nivelación de capacidades de los miembros de la organización y del conocimiento de la organización y su génesis.

El cambio organizacional requiere manejar la resistencia al cambio.

Aun cuando el cambio sea bien recibido, éste altera la estabilidad y crea cierto grado de resistencia en las personas, ya que genera sentimientos de inseguridad, pérdida de control y temor ante lo desconocido. Por ello, para promover el cambio organizacional, es importante identificar, entender y manejar las fuentes de resistencia al cambio. Estas fuentes de resistencia incluyen la cultura organizacional (las personas se identifican con la cultura organizacional actual y perciben las ganancias y pérdidas como una cuestión personal); los intereses propios (las personas pueden percibir que sus intereses propios se pueden ver amenazados con el cambio organizacional); la percepción de las metas y estrategias de la organización (las personas se sienten cómodas con las metas y estrategias actuales y por lo tanto no están dispuestas a cambiarlas); información insuficiente o inapropiada sobre el proceso de cambio (no existe una gestión amplia y transparente de información que motive a las personas para participar y aportar al proceso de cambio).





Estudio de caso

Unión cooperativa de consumidores japoneses

JCCU es una Federación Nacional de **Cooperativas de Consumidores** para todo Japón. Su función principal es suministrar alimentos y otras necesidades a sus miembros a través de puntos de venta y servicios de entrega a domicilio.

La Cooperativa Unión de Consumidores Japoneses (JCCU) formada en 1951 como federación nacional de cooperativas de consumidores, es una asociación nacional de uniones de cooperativas nacionales. La cooperativa, formada por

612 asociaciones cooperativas con un total de 25.320.000 miembros individuales, es la mayor cooperativa de consumidores y organización civil en Japón.

La actividad principal es suministrar alimentos y otras necesidades diarias a través de la operación de almacenamiento y servicio de entrega a domicilio para sus miembros. También se dedica a otras operaciones, como el seguro de ayuda mutua, el bienestar social y los servicios médicos. JCCU desarrolla y proporciona a sus miembros productos de la marca Co-op, la comercialización de su catálogo, la infraestructura de Internet, una red logística, orientación de gestión y formación.

JCCU ofrece una oportunidad para que los miembros participen en la cata de productos, hagan un seguimiento, puedan seguir entrevistas, tengan a mano recetas e intercambien opiniones y comentarios sobre el desarrollo y mejora de los productos Co-op.



がんばろう 東日本

MÓDULO 6: MODELOS ASOCIATIVOS DE NEGOCIOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los principales negocios y actividades de la cooperativa son: desarrollar, mejorar y abastecer con productos Co-op a miembros de la cooperativa; Co-op negocio de seguros, las empresas de venta por correo, el negocio de bienestar, y los viajes de negocios; planificación y promoción de la seguridad alimentaria, medio ambiente y asuntos del consumidor; la formación, la comunicación y el ajuste para las empresas y las actividades realizadas por los miembros de la Co-op; la inspección de los productos y el control de calidad; los intercambios entre cooperativas de otros países, incluyendo el apoyo y asistencia a congresos internacionales; y la Secretaría de la Sanidad de la Co-op.

Descripción

JCCU agrupa a casi 6 millones de hogares pertenecientes a uno de los 1.788.000 grupos Han (Cooperativa de Consumidores japoneses, 2003). Estos consisten en un grupo de entre cinco y diez miembros de un barrio que realizan un pedido semanal combinado, que después se transporta en camión la semana siguiente.

Las cooperativas de consumo de Japón seguían el modelo de sus homólogos europeos en su etapa de formación, pero evolucionaron de forma única después de la Segunda Guerra Mundial. Las cooperativas de consumo japonesas incluyen la participación como miembros activos de las amas de casa siendo su fuerza motriz, un modelo de negocio único de entrega a domicilio a través de los grupos Han y una fuerte dimensión de movimiento social que va desde el consumismo en el pacifismo. Aunque el desarrollo de cooperativas de consumo se ha atribuido en gran parte a factores socioeconómicos, políticos e institucionales, el liderazgo eminente también ha jugado un papel importante.

El estilo japonés de las cooperativas de consumo fue elogiado como un modelo de participación de los miembros en las décadas de 1980 y 1990. El taller conjunto celebrado por el Comité de los consumidores del ICA y el Comité de la Mujer en Tokio en 1986 se centró en el modelo japonés. Se subrayaba la importancia crucial de la participación de los miembros activos en cooperativas japonesas. Los siguientes congresos ICA de 1992 y de 1995, se centraron en valores y principios cooperativos, referían a menudo al modelo japonés como una de las mejores prácticas. Sin embargo, las cooperativas japonesas en todo el curso de su desarrollo se han visto afectadas por la intensa competencia, el bajo rendimiento económico de Japón, y el estilo de vida cambiante de los japoneses, acompañados por un creciente individualismo.



2

RELACIONES VERTICALES Y HORIZONTALES



2

RELACIONES VERTICALES Y HORIZONTALES

Importancia de las relaciones

Como se ha revisado, se necesita DE TODAS las personas para obtener resultados en cualquier actividad que se emprenda de manera colectiva. Se necesita la cooperación de TODOS/AS para lograr que sus iniciativas triunfen.

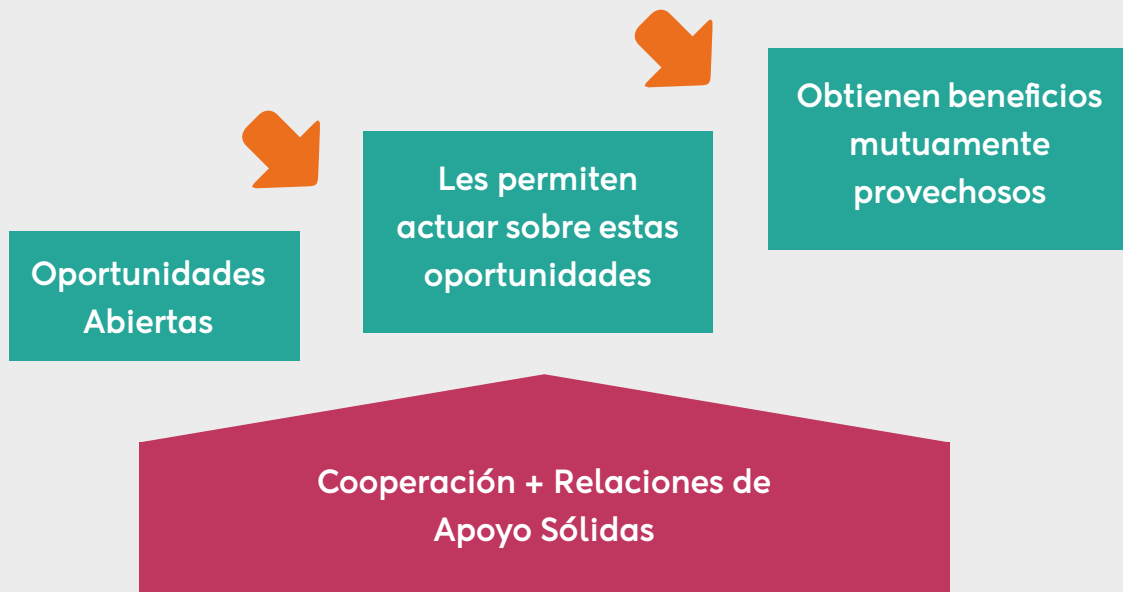
Las buenas relaciones entre los miembros hacen que se mantengan más sanos y felices y les permiten cumplir más fácilmente con su trabajo. Además de sus habilidades, la cooperación y las relaciones que tienen con sus compañeros de trabajo, con sus pares y con las comunidades donde trabajan y viven, les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



Sus relaciones le dan sentido a su trabajo y a sus vidas. Las relaciones interpersonales son clave para solucionar un problema, abrir una oportunidad y/o concluir el trabajo.

Gracias a relaciones buenas y sólidas, las personas pueden lograr un verdadero cambio. Por lo tanto, no tiene sentido establecer relaciones solo para conseguir que las personas trabajen para usted, esto no funcionará porque se sentirán utilizadas. Es mejor establecer relaciones con otras personas porque realmente les gusta de verdad, porque tienen algo que ofrecer y porque comparten una meta común.

MÓDULO 6: MODELOS ASOCIATIVOS DE NEGOCIOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL



Las relaciones verticales y horizontales

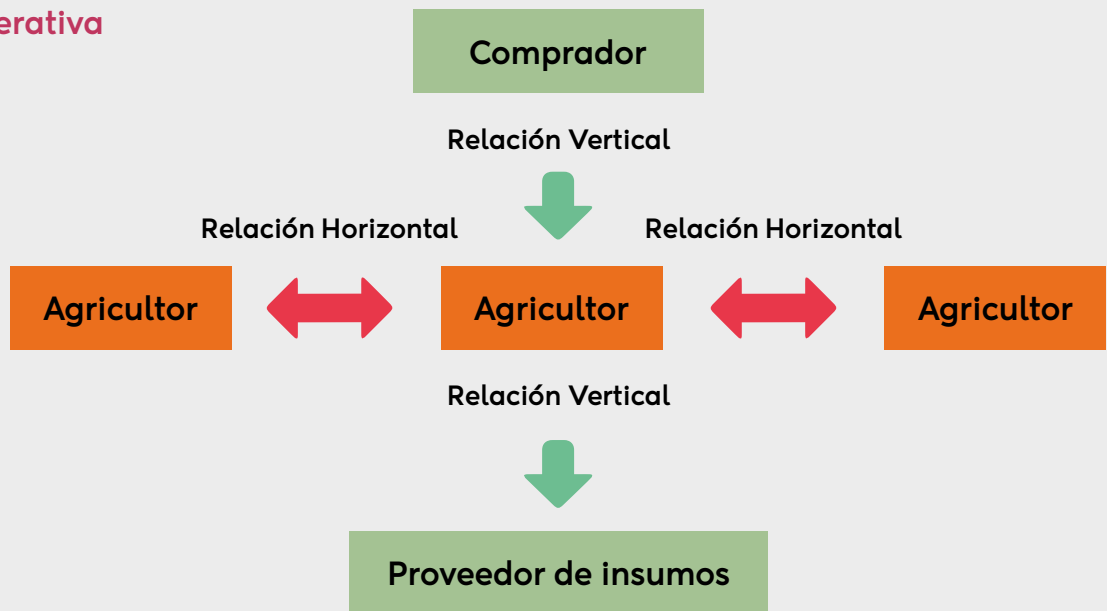
Las relaciones verticales se refieren a los lazos entre personas que realizan diferentes funciones. En su vida personal, un ejemplo de relación vertical es aquella entre una madre/padre y un hijo. En el trabajo, puede ser aquella entre un empleador y un empleado.

Las relaciones horizontales se refieren a los lazos entre personas que realizan las mismas funciones. En una familia, puede ser la relación entre hermanos y hermanas. Mientras que las relaciones verticales son jerárquicas (de arriba hacia abajo), las relaciones horizontales implican colaboración y cooperación entre pares (igual posición e igual poder).



MÓDULO 6: MODELOS ASOCIATIVOS DE NEGOCIOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En el caso de la cooperativa



Para la cooperativa, por su naturaleza le acomoda y es más a fin a su quehacer que se establezcan relaciones horizontales.

Es así que la **cooperación horizontal** también sienta las bases para desarrollar relaciones verticales beneficiosas para todos. Cuando, por ejemplo, los trabajadores se agrupan y cooperan entre sí para su mutuo beneficio, pueden abogar mejor por buenas condiciones laborales. De manera similar, si los taxistas se unen, pueden conformar una empresa que se ocupe de esquemas de ahorro y crédito para ayudarse a enfrentar gastos de emergencia, matrículas escolares y otras necesidades financieras. Cuando las personas se unen son más fuertes, pudiendo realizar tareas que solos no podrían llevar adelante, por lo tanto, pueden lograr más.

"¡Juntos triunfaremos, divididos fracasaremos!", puede ser una frase repetida y difícil de aplicar, pero esto podemos graficarlo de diferentes maneras. Por ejemplo, al tomar una hoja de papel, doblarla en dos mitades iguales, después romper el papel por el doblez apilando las dos mitades, el proceso se repite hasta que ya no se puede romper el papel porque la pila es demasiado gruesa como para romperla. Entonces, la conclusión, es más fácil romper el papel cuando es una sola hoja o cuando son unas cuantas. Por lo tanto, cuantas más hojas haya, resulta más difícil romperlas.



Sucede lo mismo en el negocio: cuando un agricultor trabaja solo, puede descubrir que los comerciantes tienen más poder en la negociación. Pero cuando los agricultores trabajan juntos, son más fuertes.



Actividad

De acuerdo con el ejemplo de las hojas que acaba de revisar.

Lea, atentamente, lo siguiente y reflexione de acuerdo con las preguntas planteadas

“Imagine a un agricultor que trabaja solo y que quiere vender su producto a \$700 el kilo, pero el comerciante le responde que está dispuesto a pagar solo \$525 el kilo.

¿Usted cree que el agricultor podrá obtener el precio que pide? ¿Por qué sí o por qué no?

Ahora, imagine al mismo agricultor que se une con otros agricultores y negocian juntos con el comerciante.

¿Piensa que tienen más posibilidades de lograr un mejor precio que el agricultor solo? ¿Por qué sí o por qué no?

3

HACIENDO NEGOCIOS JUNTOS





Sabías qué...

Acción colectiva se refiere a la acción que realiza un grupo de personas con el objetivo de mejorar sus condiciones y lograr una meta común. Cada vez que trabajamos junto a otros para el mutuo beneficio, existe cooperación. La acción grupal es más beneficiosa que la iniciativa individual.



Oportunidades para la acción grupal

Para comprender mejor la variedad de actividades grupales que pueden emprender, lea los siguientes:

HISTORIA DE PEPITO

"Pepito produce vegetales en su pequeña parcela. Un comerciante compra su cosecha en el pueblo a un precio muy bajo, porque Pepito solo tiene una pequeña cantidad para vender. El comerciante también sabe que Pepito no puede llevar su producto a otro pueblo pues el costo del transporte es tan alto que se comería sus ganancias. Al mismo tiempo, tiene que pagar un precio alto por el fertilizante, porque lo compra en pequeñas cantidades.

Ahora que tengo una buena cosecha, el precio que ofrecen los comerciantes es muy bajo. Saben que no puedo guardar mis repollos un día más porque se echarán a perder.



MÓDULO 6: MODELOS ASOCIATIVOS DE NEGOCIOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Un día su vecina María, que también es una pequeña agricultora, lo invita a asistir a la reunión de su grupo. Durante la reunión, Pepito se entera de que María es miembro de una empresa colectiva más conocida como cooperativa, conformada por hombres y mujeres que son pequeños agricultores como él. La cooperativa busca incorporar a otros agricultores con el fin de aumentar el volumen del producto que vende directamente a comerciantes del pueblo.

Si vendemos juntos nuestra cosecha, podemos pedir un mejor precio al comerciante. Cada uno de nosotros es una pequeña empresa, pero cuando nos unimos, nos vemos y actuamos como una empresa grande.



Con el volumen total, ellos pueden cumplir con los requerimientos mínimos de los comerciantes, obtener un mejor precio y reducir los costos de transporte por cada unidad del producto. También compran sus insumos juntos. Esto les permite comprar insumos de buena calidad a menor precio. La cooperativa también ha accedido al programa de extensión del Estado, que ha ayudado a los miembros a darle un uso eficiente al fertilizante”.



Tipos de cooperativa y gama de servicios

Los productos y servicios que ofrecen las cooperativas deben atender las necesidades de sus miembros, y para esto se deben considerar las desigualdades de género en el acceso a recursos y capacidades. En muchos casos, las actividades de las cooperativas se orientan a resolver las dificultades que los miembros enfrentan con sus medios de subsistencia y/o a ayudarlos a obtener ventajas y oportunidades que no podrían lograr por sí solos. Es posible que una cooperativa tenga múltiples funciones (por ejemplo, producción y comercialización). Cuando las cooperativas realizan más de una función, se las llama **cooperativas multipropósito**. A continuación, encontrará ejemplos de ellas:

La cooperativa MGCV

La Cooperativa MGCV está conformada por cosechadores de granjas piscícolas, transportistas y clasificadores de pescado. Antes de la formación de la cooperativa, los salarios pagados a trabajadores que hacían la misma tarea variaban mucho entre sí, según la capacidad de negociación del trabajador y de la generosidad del dueño de la granja piscícola. Asimismo, los trabajadores tímidos y aquellos con pocos contactos con la industria tenían dificultades para conseguir trabajo. En muchos casos, los trabajadores no tenían suficiente protección contra el sol y contra otros riesgos mientras cosechaban. También era un problema para algunos trabajadores presentarse en el lugar de trabajo, especialmente porque está previsto que la cosecha empiece muy temprano en la mañana; además, muchas personas debían quedarse en casa cuidando a sus hijos, ya que las escuelas y las guarderías no abren antes de las 8:00 am. Hoy en día, la cooperativa programa el trabajo de sus miembros y les transporta, también negocia con los propietarios de las granjas, tomando en cuenta las responsabilidades familiares de las personas.

Además, les proporciona el equipo de protección necesario, comprando pequeñas herramientas que ayudan a mejorar la seguridad y la eficiencia de los trabajadores. Asimismo, el grupo ha podido acceder a una donación del gobierno, lo que le ha permitido comprar un pequeño camión, tanto para ofrecer servicios de carga como para brindar transporte a sus trabajadores.

MÓDULO 6: MODELOS ASOCIATIVOS DE NEGOCIOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los sueldos han sido relativamente nivelados, y el trabajo se distribuye equitativamente entre los miembros hombres y mujeres. Gracias a los mejores ingresos que reciben, los miembros ahorran un pequeño monto de dinero en una caja de ahorros. Cada mes, dos trabajadores pueden prestarse dinero de ésta.



Cooperativa Pollitos Felices

La cooperativa Pollitos Felices está conformada por pequeños criadores de pollos. Uno de los mayores costos de criar pollos es la alimentación. Antes de conformar la cooperativa, los criadores compraban forraje de la tienda de insumos agrícolas y veterinarios en el mismo pueblo. Puesto que compraban una sola bolsa cada vez, el precio les resultaba mayor que para aquellos que podían comprar por lo menos cinco bolsas. Además, el costo de transporte de una bolsa era el mismo que por cinco bolsas. Debido a la gran diferencia en el precio del forraje, incluyendo el transporte, estos criadores no podían competir con las grandes granjas avícolas. Por lo tanto, decidieron formar una cooperativa que les permitiera comprar forraje al por mayor y revenderlo a los miembros a precios más bajos que los que pagaban cuando compraban al por menor.

MÓDULO 6: MODELOS ASOCIATIVOS DE NEGOCIOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Además, tres miembros de la cooperativa asistieron a una capacitación en producción de forraje orgánico que brindó una ONG, y luego la difundieron entre sus pares. Desde el año pasado, la cooperativa se ha embarcado en la tarea de conseguir forraje al por mayor y ha construido una pequeña planta para la producción de forraje orgánico.



Del ejemplo 2, responda:

¿Cuáles son los servicios que brinda la cooperativa?

¿Cuáles son los beneficios que reciben los miembros?



Cooperativa Artesanías de Montaña

Hace cinco años que Manuela elabora billeteras y carteras de lana para aumentar sus ingresos. Durante los primeros tres años estuvo produciendo y comercializando sola. Sin embargo, después de tres años de duro trabajo, tuvo dificultades para acceder a compradores y mercados fuera de su pueblo, lo que no solo limitaba sus ventas, sino que ponía en riesgo su muy pequeño capital. Manuela habló con sus amigos, que también elaboraban productos de lana, y los convenció de formar una cooperativa. En 2015 se estableció la Cooperativa Artesanías de Montaña.

En lugar de vender sus productos individualmente a las tiendas de artesanías en los pueblos vecinos, la cooperativa decidió alquilar un espacio e instalar su propia tienda. Para cubrir los costos de operación y alquiler, la cooperativa carga un 15% al precio que fijan los miembros a sus productos. Esta tienda propia permite a los miembros asegurarse un mayor porcentaje del precio, a pesar del 15% que se destina a la cooperativa.

Asimismo, los miembros se ocupan de que sus productos estén apropiadamente exhibidos y promovidos. Luego de un año de funcionamiento, la cooperativa decidió comprar tres máquinas de coser de alta velocidad, que los miembros pueden usar pagando un pequeño monto. Estas máquinas de coser les permiten producir más en menos tiempo, con mejor calidad y por un menor costo. Ahora, los miembros de la cooperativa están planeando abrir una guardería, que estará también abierta a la comunidad.

Resumiendo:

Las 4 experiencias presentadas, nos muestran a grupos de personas que pueden conformar cooperativas, para satisfacer sus necesidades. Las cooperativas pueden ayudarlos a lograr metas que no se podrían realizar de manera individual.



Actividad

Después de haber leído las historias de las distintas cooperativas,
Realice las siguientes actividades

1.- Complete el siguiente cuadro:

Cooperativa	Servicio que brinda la cooperativa (puede ser más de uno)	eneficios que reciben sus miembros
DE PEPITO		
MGV		
Pollitos felices		
Artesanías de Montaña		

2.- Para usted ¿Cuál es la cooperativa más eficiente?

3.- Si usted quisiera ser miembro de una cooperativa o conformar una:

¿Cuáles serían los principales servicios que brindaría?

¿Qué beneficios esperaba recibir de una cooperativa?



4

LA PARTICIPACIÓN COOPERATIVA Y NECESIDADES DE CAPACITACIÓN



4 LA PARTICIPACIÓN COOPERATIVA Y NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La participación de los asociados por medio de ambos papeles es fundamental para la sustentación de cooperativas. Mientras éstas requieren ser empresas financieramente sanas, los principales objetivos para quienes constituyen una cooperativa, o se unen a una existente, son el mejoramiento de sus condiciones económicas y sociales por medio de la acción conjunta en beneficio de todos los asociados, por encima de lo que concierne a los individuos. La participación de los asociados es esencial para que las cooperativas funcionen eficazmente, esto se refleja en:

- Un fuerte sentido de “propiedad” por parte de los asociados.
- Empeño creciente en el éxito de las actividades cooperativas.
- Sostenibilidad social a largo plazo.
- Incorporación de grupos sociales más débiles.

¿Qué significa la participación en una cooperativa?

El término participación ha sido interpretado de diferentes maneras en las cooperativas. En la siguiente tabla podrán ver la descripción de acuerdo con las diferentes acepciones:



MÓDULO 6: MODELOS ASOCIATIVOS DE NEGOCIOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. Participación pasiva	El grupo cooperador participa solamente cuando 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.
2. Participación por incentivos materiales	El grupo participa proporcionando 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 se discontinúan.
3. Participación en el suministro de información y mediante consulta	Las personas participan respondiendo a preguntas planteadas por otros, empleando cuestionarios o enfoques similares. Las personas no tienen la oportunidad para influir en las transacciones, del mismo modo las recomendaciones tampoco son compartidas ni controladas puntualmente. Los gerentes, promotores o investigadores de cooperativas que trabajan en grupo, pueden también oír los puntos de vista y necesidades de los asociados, no obstante, los asociados los consideran algo así como "externos" ya que aún definen problemas y soluciones, aunque ellos puedan modificarlos a la luz de las respuestas de las personas.
4. Participación interactiva	Las personas participan en análisis conjunto, los que conduce a planes de acción y a la formación de nuevas cooperativas locales y al fortalecimiento de las existentes. Esos grupos toman el control sobre las decisiones locales, y así también las personas tienen interés en mantener estructuras o prácticas.
5. Auto-movilización o participación activa	Los asociados participan mediante la toma de iniciativas independientes de las instituciones externas o de la gestión para el mejoramiento de esas cooperativas. Esa gestión puede desarrollar contactos con instituciones externas para los recursos y asesoramiento técnico que necesiten, pero los asociados retienen el control respecto al modo de emplear los recursos. Los asociados tienen el control sobre el planeamiento cooperativo y la toma de decisiones. Tal incorporación por iniciativa propia y acción colectiva puede o no desafiar distribuciones desiguales existentes de riqueza y poder.

Los tipos uno, dos y tres han sido y son muy comunes en el contexto cooperativo, no obstante, los intereses de los asociados a largo plazo no son tomados seriamente en cuenta en esos tipos. Cuando una cooperativa es dominada por una gestión de arriba abajo, los asociados tienden a estar descontentos y eventualmente se retiran de la cooperativa.

Por lo tanto, sólo el cuarto y quinto tipo de participación cumplen con el ideal de una verdadera cooperativa.



Restricciones a la participación

Algunas veces las condiciones políticas/estructuras de poder del país, región o localidad donde actúa la cooperativa inhiben la legítima participación de asociados. Las elites urbana y rural con frecuencia influyen sobre los grupos que dirigen las organizaciones cooperativas y si ellos mismos son asociados, pueden intentar manipular el proceso cooperativo en beneficio propio.



Con frecuencia a los asociados de la cooperativa se les presenta un dilema, en cuanto necesitan y recelan la participación de la gente. Por una parte, necesitan el consentimiento y apoyo de sus asociados, por otra temen que un empeño más amplio con probabilidad retarde el proceso de toma de decisiones y planeamiento. Es necesario encontrar un equilibrio entre el mantenimiento de una participación genuina de los asociados en la toma de decisiones y planeamiento y la toma o postura de decisiones. En general, el detalle de las operaciones puede dejarse al grupo de gestión, mientras la toma de decisiones y planes importantes que afectan a todos los asociados **necesitan ser tratados y concertados por todos los asociados.**



Preguntas clave para evaluar el nivel de participación en las Cooperativas

Los niveles de participación pueden aumentar al cambiar las reglas (estatutos) de la cooperativa y las tareas de gestión y de los asociados, cambiando responsables y/ o mediante capacitación. No obstante, puede haber condiciones políticas que signifiquen que ninguna de esas medidas sea posible.

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 con 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 acceso a los recursos e instalaciones y el control sobre ambos?	- ¿Equipos / vehículos? - ¿Fondos? - ¿Capacitación? - ¿Otros?



La necesidad de capacitación

Puesto que el ambiente en el que se encuentra la cooperativa cambia constantemente, hay una necesidad continua de aprender nuevas habilidades y técnicas. Actualmente, hay una necesidad muy importante por capacitar a los miembros de las cooperativas, para que aprendan a adaptarse ellas mismas a un mercado orientado, en el momento actual, hacia el medioambiente.



MÓDULO 6: MODELOS ASOCIATIVOS DE NEGOCIOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La finalidad intrínseca de toda capacitación es desarrollar talentos y estimular cambios de comportamiento y de actitudes en los participantes. Las necesidades de capacitación surgen ahí donde esos conocimientos o habilidades faltan, o cuando van a comenzar nuevas actividades, o nuevos productos son introducidos, etc.

Las necesidades de capacitación están en diferentes niveles dentro de la cooperativa:

- Para la totalidad de la organización/cooperativa (por ejemplo: mejoramiento del conocimiento de las condiciones del mercado de nuevos productos, mejoramiento de la participación activa de los asociados).
- Para el personal administrativo o grupos con tareas específicas (por ejemplo: mejoramiento de la negociación de préstamos o planeamiento de negocios)
- Para cada uno de los miembros (por ejemplo: mejoramiento de la capacidad de negociación, capacidades de liderazgo, talentos para comunicación).

La **capacitación** pretende desarrollar un **cuerpo activo de asociados** capaces de participar eficazmente en el funcionamiento de sus sociedades cooperativas. Esto incluye el aprendizaje para establecer estructuras adecuadas, fijar reglas útiles y asumir la dirección general de su propia organización. El empeño directo de los asociados en todos esos aspectos del funcionamiento de una cooperativa es la única vía confiable en ellos mismos para asegurar a largo plazo la supervivencia de las organizaciones.

Las organizaciones cooperativas deben ser eficazmente administradas para sobrevivir en el nuevo ambiente. Los gerentes y el personal capacitado deben responder ante los asociados, ya que la administración es finalmente responsabilidad de los asociados y aquellos son elegidos por éstos. Por lo tanto, una de las prioridades es capacitar gerentes y personal en todo lo que tiene que ver con habilidades en cooperativas, debido a que en muchas cooperativas los asociados tienen que asumir funciones importantes para las cuales poseen poca experiencia o capacitación.



> LA CAPACITACIÓN Y EL ROL DEL CAPACITADOR

La capacitación es mejor atendida cuando se realiza por capacitadores con experiencia, cooperadores u otras personas familiarizadas con el trabajo de desarrollo cooperativo. Dependiendo de la situación de los capacitadores podrían provenir desde uniones de cooperativas, colegios cooperativos u otras instituciones de capacitación; universidades; organizaciones no gubernamentales (ONGs); de empresas/centros de evaluación y algunas veces también de ministerios vinculados a las organizaciones cooperativas.

El **rol de los/as capacitadores** es motivar a quienes quieren aprender; proveerles las oportunidades de aprendizaje; comprobar los progresos y enriquecer con nueva información. Este no es para un trabajo de supervisor o inspector de cooperativas. Esas funciones necesitan estar separadas.

La tarea tiene por fin facilitar el desarrollo de la capacidad de las cooperativas para organizar y dirigir sus actividades. Como tales, los capacitadores necesitan trabajar con los asociados de las organizaciones cooperativas para crear confianza en sus propias aptitudes y promover su autoestima.



> Capacitadores y consultores en las cooperativas

Los/as capacitadores pueden actuar también en calidad de consultores o promotores de cooperativas trabajando directamente con las cooperativas. En ese papel, precisan estar dispuestos a dejar la toma de decisiones a los asociados o a sus líderes elegidos, promoviendo así comportamientos de autoayuda y autogestión. Ellos necesitan ser buenos comunicadores y estar familiarizados con las habilidades técnicas básicas necesarias para el desarrollo cooperativo. También, necesitan tener un profundo conocimiento de administración, planeamiento, contabilidad y aptitudes de seguimiento y evaluación necesarias a la cooperativa.

Los consultores y promotores necesitan constantemente del aprendizaje a fin de satisfacer los pedidos, siempre en aumento, de las organizaciones cooperativas.

Mientras el consultor puede emplear muchos de los métodos y técnicas expuestas más adelante en su trabajo con cooperativas, ellos también tienen que jugar un papel adicional importante como un nexo con otros individuos, instituciones u organizaciones que pueden proveer servicios e informaciones ulteriores necesarias para la(s) cooperativa(s) interesada(s).

El promotor/consultor puede posibilitar la comunicación entre organizaciones cooperativas, entre organizaciones cooperativas, por un lado, y agencias gubernamentales, instituciones del sector privado (bancos, etc.) y servicios de desarrollo de proyectos/programas, por otro lado.



La tarea de los/as capacitadores en las cooperativas

Para ejercer este rol los/as capacitadores necesitan ser competentes en determinadas áreas básicas:

- Necesitan conocer las particularidades de la capacitación de adultos.
- Necesitan conocer una variedad de métodos y técnicas participativas.
- Necesitan conocer el contexto cooperativo y tener experiencia en una variedad de habilidades prácticas y técnicas útiles para el manejo cooperativo.
- Necesitan ser experimentados en el manejo de aspectos prácticos y organizativos de la capacitación.

Las habilidades específicas y técnicas necesarias dependerán de la cooperativa y su contexto.

Mientras se provee de capacitación a los asociados de las cooperativas, gerentes y personal, se debe tener cuidado con familiarizar a quienes adoptan decisiones (funcionarios) políticas y administrativas respecto al genuino desarrollo cooperativo. Normalmente ellos son responsables de crear el ambiente de capacitación y conducción que permita lo que está sucediendo. Las actividades deben concentrarse en las posibilidades que proporcionen un diálogo entre todas las partes involucradas, sobre programas de intercambio/exposición, conferencias internacionales, etc.

> Capacitación participativa

**"NADIE SABE TODO.
TODOS EL MUNDO SABE ALGO."**



MÓDULO 6: MODELOS ASOCIATIVOS DE NEGOCIOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La participación de los asociados en decisiones y acciones cooperativas ha sido identificada como un prerequisite para un desempeño cooperativo satisfactorio. No obstante, no toda la gente se siente cómoda en grupos. Algunas son personas tímidas y no conversan fácilmente. Otras personas no dominan debates o no escuchan. Para comprender a todos los asociados en un debate en grupo, y eventualmente en actividades de grupo, el promotor/capacitador necesitará conocer y emplear **métodos de capacitación participativa**.

La capacitación participativa gira en torno al desarrollo de uno mismo a través de la experiencia – no porque le hayan dictado órdenes. Es un proceso creativo de resolver problemas, en el cual, idealmente, cada asociado de un grupo participa activamente – asociados, gerentes y promotores/ capacitadores. Esto es fundamental para alcanzar un desarrollo con, y por, el grupo.

La capacitación participativa procura fomentar en los participantes de talleres o en los asociados en el campo, a descubrir cosas por ellos mismos y aprender aportando sus propias experiencias, ideas y talentos en el proceso de aprendizaje mutuo. En la capacitación cooperativa, los métodos participativos son particularmente adecuados y útiles por cuatro razones:

- 1.- La naturaleza de las organizaciones cooperativas requiere participación.
- 2.- Los capacitadores generalmente son personas que están interesadas en organizaciones cooperativas.
- 3.- La mayoría de ellos tienen antecedentes de experiencia en trabajo cooperativo.
- 4.- Los participantes son en general personas adultas maduras (entre 26 y 65 años).





Sabías qué...

se deben considerar estos puntos de ¿Cómo aprenden las personas adultas? Para plantear una capacitación:

- Ellos y ellas son alumnos voluntariamente. Raramente aprenden si no encuentran el tema que se relacione con sus vidas.
- Ellos y ellas aprenden mejor cuando el contexto de la capacitación está circunscripto a sus tareas o trabajos propios.
- Ellos y ellas tienen experiencia y pueden ayudarse mutuamente a aprender.
- Ellos y ellas aprenden más con sus iguales. El intercambio de experiencia resulta en aprendizaje efectivo.
- Ellos y ellas aprenden mejor en una atmósfera de responsabilidad y capacitación activas.
- Sus recuerdos a corto plazo se debilitan. El refuerzo mediante repetición puede ayudar.
- Ellos y ellas necesitan trabajar a su propio ritmo, sin apresurar, para facilitar sus capacidades de aprendizaje.
- Ellos y ellas tienen un sentido de dignidad personal. Si no son tratados con respeto y se los hace sentir humillados pueden rechazar el aprendizaje.

Fuente: (adaptado de Pretty y ot. 1995)



El objetivo básico de la capacitación debe ser crear un ambiente de aprendizaje mediante facilidades: proveyendo un proceso mediante el cual el grupo es animado a debatir y trabajar fuera de sus temas y soluciones sobre su propiedad. Rara vez esto es posible en las situaciones formales de enseñanza que todos nosotros hemos usado para las escuelas y colegios: el maestro da por sentado conocer alguna cosa que el "resto desconoce"; tiene que adquirir, también, mediante la atención silenciosa y pasiva. La experiencia ha demostrado que tales vías de aprendizaje tienen pequeños impactos duraderos.



El papel del capacitador en la capacitación

- A).-** Como facilitadores
- B).-** Como "animadores"/sensibilizadores, y
- C).-** Como persona recurso

A).- Como un facilitador, el capacitador permanece neutral acerca del contenido del seminario o sesión de capacitación y no asume postura en la toma de decisiones. Él o ella ayuda al grupo a descubrir y emplear todo su potencial para un equipo creativo y constructivo y un trabajo cooperativo. Él/ ella más bien que la satisfacción, le interesa el proceso de discusión y de toma de decisiones.

En este caso la responsabilidad del facilitador es:

- Crear una posición en la que los participantes se sienten cómodos y tranquilos.
- Guiar los debates, introducción de la sesión, estructura del debate, realización de resúmenes con regularidad.



MÓDULO 6: MODELOS ASOCIATIVOS DE NEGOCIOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- Conocer los puntos de vistas y opiniones de las personas.
- Asegurar que hay una buena comunicación en el grupo –pedir a otros que escuchen, animar a todos a contribuir. Esto es particularmente importante con respecto a los individuos o sub grupos convencionalmente inhibidos a hablar en las reuniones (mujeres, personas en situación de inferioridad/subordinada, personas jóvenes).
- Emplear métodos prácticos que promuevan el compromiso de la población activa.
- Considerar cuidadosamente cómo reaccionan los participantes ante otro(s).
- Asegurar que todos los asociados están satisfechos y comprometidos con las decisiones tomadas.

El facilitador debe hacer que los participantes intercambien sus experiencias y que busquen soluciones a sus problemas. Él/ella colabora con los asociados del grupo a tener autoconfianza, por ejemplo, para manejar sus negocios o su propiedad.

B).- Como un animador/a, el papel del capacitador es aumentar el interés de los participantes. El animador está más comprometido en el resultado del proceso de debate que el facilitador: él o ella manipulan el proceso. Ayuda a identificar problemas y a encontrar nuevas soluciones de las que él/ ella está ya enterados. El animador necesita comprender las diferentes fuerzas que actúan en un grupo. Cuando el proceso se encuentra atascado, debe identificar el problema (por ejemplo: un conflicto oculto, la lucha por el poder) y ayuda al grupo a tratar el problema en una manera constructiva.

C).- Como una persona recurso el capacitador provee información al grupo, que hasta entonces no tiene disponible, sobre los procesos y procedimientos cooperativos. Este papel está más circunscrito al papel del enseñante.

El papel que predomina depende del conocimiento y personalidad del capacitador y de los requisitos de la situación de capacitación.



En el curso de una capacitación, todos los papeles pueden ser necesarios y se pueden dar. Por ejemplo, él o la capacitador/a proporcionan información objetiva (recurso persona) al comienzo. Como llegan a estar más cómodos entre sí y con el proceso total, aumentará la cohesión del grupo y ellos comenzarán a afirmar su propia autoridad sobre la capacitación. El capacitador puede entonces dar a los alumnos un cambio de conducción y actuar más como un facilitador. Cuando la capacitación va a acabar, el capacitador necesitará reafirmar autoridad sobre el proceso una vez más. Puede requerirse alguna dirección para resaltar puntos clave de aprendizaje y animar al grupo a pasar de la acción a la reflexión (animador).



Técnicas de capacitación participativa

La participación activa en la mayoría de los casos comprende la discusión de grupo. Esto es así porque la discusión de grupo:

- Estimula el interés.
- Anima las personas a hablar y expresar sus opiniones. Con frecuencia esto ocasiona la salida de conflictos ocultos en el grupo. Capacitadores hábiles pueden usar conflictos en forma productiva.
- Ayuda a los participantes a recordar cosas que ellos han tenido que defender o explicar a otros.
- Es un ejercicio cooperativo a través del cual el grupo busca soluciones a los problemas. Los asociados emplean experiencias y prudencia del propio grupo.
- Puede influenciar actitudes y comportamientos, también abre el camino para emplear destrezas o información recientemente adquiridas.

Dos puntos deben considerarse para facilitar las discusiones de grupo.

MÓDULO 6: MODELOS ASOCIATIVOS DE NEGOCIOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Primero, es aconsejable aportar la variedad de diferentes ideas y opiniones antes del comienzo de los debates principales y de la toma de decisiones. La persona callada necesita ser animada a expresar sus puntos de vista.

Segundo, puede ser necesario dividir el grupo de capacitación en su totalidad ("plenario") en sub- grupos para el debate efectivo, que puede requerirse sea homogéneo en términos de competencia o interés. En general las personas tienen más facilidad para hablar cuando están en grupos pequeños. Se les anima a presentar los resultados de sus debates en el plenario. En ese sentido los enfoques de oposición o de complementariedad sobre los problemas, pueden ser elaborados como base para un debate posterior.



5

LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN EN COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS



5

LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN EN COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS

El liderazgo, en su forma sencilla y práctica, consiste en inspirar confianza en las personas, transmitiendo a éstas su valor y potencial de manera clara, convincente y coherente; de tal forma que ellas lo vean en sí mismas, lo cual es fundamental para que se comprometan con la visión del colectivo y trabajen con disciplina y pasión para trasladar esta visión a la realidad.

Por esto, el liderazgo es fundamental para desarrollar procesos de cambio organizacional orientados al fortalecimiento de las empresas asociativas rurales, sobre todo en su dimensión socio-organizativa. El liderazgo es imprescindible en las organizaciones para desarrollar procesos de discusión, análisis y creación de consenso, que permitan implementar las acciones necesarias para el desarrollo socio-organizativo y empresarial de la empresa asociativa rural.

La mayoría de las personas conciben el liderazgo como una posición y, en consecuencia, no se ven a sí mismas como líderes cuando no ejercen un cargo en la organización; sin embargo, el liderazgo es una elección personal que se desarrolla y ejerce independientemente de la posición que se ocupa en una organización. Por lo tanto, los líderes no nacen, sino que se hacen a sí mismos: el liderazgo es la consecuencia de una elección personal y consciente.

Un buen líder no busca ser irremplazable, todo lo contrario, es un agente de cambio que busca incorporar principios de liderazgo duradero en la cultura organizacional, y por lo tanto, se asegura de que sus sucesores o sucesoras tengan más éxito del que tiene él o ella. Para esto, se esfuerza por institucionalizar estos principios de liderazgo en las estructuras, los sistemas y los procesos de su organización, de manera que se aumente la probabilidad de que su legado de liderazgo pase a las siguientes generaciones. Por lo tanto, los verdaderos líderes promueven y facilitan el relevo generacional del liderazgo.

A partir de la propuesta para el liderazgo efectivo de Covey (2005), podemos considerar cinco niveles de liderazgo en cooperativa agrícola: el liderazgo pasivo, el liderazgo negociador, el liderazgo funcional, el liderazgo motivador y el liderazgo transformador. Para generar una profunda influencia transformadora en una cooperativa agrícola, de manera que ésta contribuya verdaderamente al desarrollo humano de sus socios y socias, es fundamental contar con líderes que desarrollen sus cuatro inteligencias o capacidades humanas innatas (mental, física, emocional y espiritual).

MÓDULO 6: MODELOS ASOCIATIVOS DE NEGOCIOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Las manifestaciones más elevadas de estas **cuatro inteligencias** son: para la mental, la visión; para la física, la disciplina; para la emocional, la pasión; y para la espiritual, la ética.

Visión es ver con el ojo de la mente lo que es posible en las personas, en los proyectos, en las causas y en las empresas. La visión se produce cuando la mente relaciona posibilidad y necesidad y, por tanto, todo lo que ahora se puede demostrar que funciona, en el pasado fue sólo imaginado por personas que tuvieron visión. Los líderes efectivos ayudan a los socios, socias y colaboradores de su organización a encontrar caminos y determinar la dirección y el rumbo de las acciones.

Disciplina es el esfuerzo que requiere alcanzar esa visión. Esto requiere abordar los hechos prácticos de la realidad y hacer lo que haga falta para que ocurran las cosas. La disciplina surge cuando la visión se une al compromiso. Los líderes efectivos facilitan y potencian la capacidad organizativa de los socios, socias y colaboradores de su organización y administran los procesos de cambio.

Pasión es la fuerza de convicción y el impulso que sostiene la disciplina para alcanzar la visión. La pasión surge cuando la convicción de servir a grandes propósitos se superpone a los intereses y necesidades personales. Los líderes efectivos involucran y facultan a los socios, socias y colaboradores de su organización, comparten poder con éstos y movilizan su compromiso.

Ética es el sentido moral interior de lo que es bueno y lo que es malo, el impulso hacia el sentido y la aportación. Es la fuerza que guía a la visión, la disciplina y la pasión. Por lo tanto, el liderazgo transformador.

En el esquema se pueden ver los atributos de Líder Transformador:



Tipos de Liderazgos:

Liderazgo pasivo: éste es el tipo de liderazgo tradicional, donde el liderazgo está dado por la posición que ejerce la persona en la organización (miembro del Consejo de Administración, gerente, coordinador, entre otros), y por lo tanto, le confiere la responsabilidad y el poder de establecer las reglas, asegurar que éstas se cumplan y que se implementen las acciones planificadas en tiempo y forma, haciendo un uso eficiente de los recursos.

Liderazgo negociador: este tipo de liderazgo también está dado por la posición que ejerce la persona en la organización (miembro del Consejo de Administración, gerente, coordinador, entre otros), y, por lo tanto, le confiere el poder de tomar decisión. Por eso las personas que ejercen estas posiciones normalmente establecen las reglas, toman las decisiones y planifican. Sin embargo, cuando este tipo de líderes encuentran dificultades en su implementación y ejecución por falta de compromiso y pertenencia de las demás personas que conforman la organización (lo cual es una situación que comúnmente ocurre), entran a negociar con ellas. Esto normalmente se convierte en una transacción de recursos, prestigio, estatus, tiempo y compromisos, entre otros.

Liderazgo funcional: este tipo de liderazgo también está dado por la posición que ejerce la persona en la organización (miembro del Consejo de Dirección, gerente, coordinador, entre otros), y, por lo tanto, le confiere el poder de tomar decisión, pero se logra un nivel de interacción funcional entre dirigentes fuertes e independientes, y socios, socias y colaboradores seguidores, obedientes y dependientes. Por lo tanto, la organización alcanza un nivel de gestión organizativa funcional. Sin embargo, éste no es un liderazgo que perdura, y tampoco logra el nivel de pertenencia y compromiso por parte de los socios y socias que requiere una organización para avanzar hacia su sostenibilidad social y económica, y contribuir al desarrollo humano de sus socios y socias.

Liderazgo motivador: el liderazgo motivador, contrario a los anteriores, no está dado por la posición o cargo que asumen las personas, sino por la cultura organizacional en la cual actúan quienes ejercen el liderazgo, con la intencionalidad proactiva de afirmar el valor y el potencial de los socios y socias, así como de los colaboradores (personal gerencial y operativo contratado).

Esto permite conformar equipos de trabajo complementarios para lograr los objetivos y fines de la empresa asociativa, donde las capacidades y habilidades fuertes individuales se potencian, y las debilidades no resultan relevantes porque quedan compensadas por las capacidades y habilidades fuertes de los demás. El liderazgo motivador requiere de los tres atributos discutidos anteriormente: visión, disciplina y pasión.

Liderazgo transformador: como su nombre lo dice, este tipo de liderazgo no sólo motiva y estimula el trabajo en equipo por parte de los socios, socias y colaboradores para avanzar hacia la sostenibilidad social y económica de las empresas asociativas. Además de esto, genera una profunda influencia transformadora en ellos para lograr su total compromiso y pertenencia a la organización, de tal manera que ésta puede contribuir verdaderamente al desarrollo humano de sus socios y socias. El liderazgo transformador se da cuando la ética gobierna la visión, la disciplina y la pasión, y se pone al servicio de la causa y de la gente. Por lo tanto, éste es el tipo de liderazgo que contribuye a cambiar su entorno y que cambia a partir su entorno, ya que genera una mutua satisfacción de necesidades y, como resultado de esa interacción, el líder compromete a las personas con la acción, convirtiéndolos de seguidores, a líderes y agentes de cambio.



Actividad

Analiza los siguientes videos, de los distintos tipos de Liderazgo y reflexiona sobre ello, ¿Es fácil ser un líder, se nace o se hace? ¿Cuáles son los principales desafíos u obstáculos que tienen los lideres al asumir la responsabilidad grupal?



Video 1.- [Líder Autoritario](#)

Video 2.- [Líder que deja hacer](#)

Video 3.- [Líder Democrático](#)



LA COMUNICACIÓN EN LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS



Sabías qué...

la comunicación es una dimensión básica de las relaciones entre personas inmersas en una sociedad y en una cultura. Es una instancia en la cual hacemos, interpelamos, aprendemos, generamos hábitos y costumbres, compartimos información, interactuamos. Comunicar es poner en común, es hacer comunidad. En definitiva, somos en y a través de la comunicación.

En una organización de cualquier tipo, la comunicación es de gran importancia y aporta muchos beneficios tanto en el proceso de trabajo, como en los resultados. En las empresas comerciales tradicionales es un pilar fundamental, es por eso que realizan una gran inversión en la capacitación y fortalecimiento del personal, en la imagen empresarial, posicionamiento propio y de productos y servicios en el mercado, campañas comunicacionales tanto a nivel interno como externo, etc.

Los resultados están a la vista: mayor eficiencia, coherencia, solidez, fortaleza y crecimiento. Algo similar ocurre en el Estado, sus organismos o cualquier tipo de organización. Una empresa, una asociación, federación, etc. con personas que se conectan y dialogan dentro de un clima armonioso de trabajo donde los malentendidos disminuyen. La comunicación motiva, posibilita expresar ideas y promover debates.

Toda organización, más allá de sus objetivos, debe ser capaz de **establecer una política de comunicación** que la atravesará en todas sus dimensiones: su identidad, sus acciones y decisiones. Pensar y plantear esos lineamientos permite desarrollar un plan de trabajo a corto y largo plazo, que se traducirá en diferentes niveles de un mismo proceso (que articularán cuestiones generales con las más específicas): lo estratégico, lo táctico y lo operativo.



MÓDULO 6: MODELOS ASOCIATIVOS DE NEGOCIOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En este sentido, la comunicación es estratégica en cuanto a que las acciones que se producen se planifican y guían por los objetivos de comunicación planteados, que están directamente ligados a la misión general de la organización. Así, la comunicación está presente en los más altos niveles de tomas de decisiones y acompaña el día a día transversalmente dirigiendo los procesos clave.

El cooperativismo es un valor en sí mismo y como tal, debe poder ser comunicado a través de cada acción del movimiento, cada producto, cada trabajador, cada reunión interna. De allí debemos partir. Pero entender y vivir bajo esos valores no se da de un día para el otro.

Una de las herramientas fundamentales para lograrlo es la comunicación, que es un proceso de creación conjunta de ideas claras y compartidas; es parte fundamental de conflictos sociales, de políticas económicas y culturales.



MÓDULO 6: MODELOS ASOCIATIVOS DE NEGOCIOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL



La comunicación se presenta como una herramienta que, al preguntarnos por los aportes de la cooperativa a la economía social y solidaria, de difusión de demandas sociales y visibilización de problemáticas comunitarias, forma parte de una estrategia para 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, tener siempre presente nuestros pilares.

Valores	Cuestiones Prácticas
-Ayuda Mutua	-Gestión Colectiva
-Responsabilidad	-Democracia interna
-Equidad	-Igualdad
-Responsabilidad Social	-Utilización mayoritaria de la forma cooperativa de trabajo
-Educación	-Dinámica Autogestionaria
-Democracia	-No explotar otros trabajadores
-Igualdad	-Solidaridad Social
-Solidaridad	
-Honestidad	
-Transparencia	



6

BUENAS PRÁCTICAS EN MODELOS DE NEGOCIOS ASOCIATIVOS



6

BUENAS PRÁCTICAS EN MODELOS DE NEGOCIOS ASOCIATIVOS

Una buena práctica es aquella que ha demostrado que funciona bien y produce buenos resultados y, por lo tanto, se recomienda como modelo.

Es decir, se trata de una experiencia exitosa, que ha sido probada y validada, en un sentido amplio, que se ha repetido y que merece ser compartida con el fin de ser adoptada por el mayor número posible de personas (FAO, 2015).

Para los diferentes servicios que entrega la cooperativa, a saber:



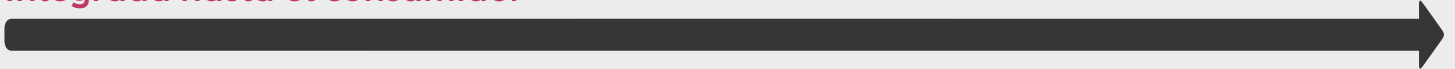
Materia prima



Semielaborados



Integrada hasta el consumidor





Estudio de Caso: Cultivando en tierras magallánicas. Cooperativa Agrícola Campos de Hielo Limitada.

En julio del año 2013 un grupo de 25 pequeños/as productores/as agrícolas del sector de Huertos Familiares en la comuna de Puerto Natales (Región de Magallanes y la Antártica Chilena), conforman la Cooperativa Agrícola Campos de Hielo. A su vez, buena parte de este grupo provenía de una iniciativa anterior (a partir del año 2007), en el marco del Programa PRODESAL (Convenio INDAP con Municipio local), que luego se articula con el programa de Desarrollo de Proveedores de CORFO, a partir del cual se inicia el vínculo con una importante cadena de supermercados (actual Walmart). A partir de ello, se inicia un largo y en ocasiones accidentado proceso hasta convertirse en proveedores de los supermercados de esa marca en la Región.

Actualmente y con 17 socios/as, la cooperativa comercializa más de treinta diferentes productos agrícolas: tomate, lechuga, rabanito, perejil, cilantro, ruibarbo, repollo, zanahoria, frutillas, papas, acelgas, entre otros. Cuenta con acuerdos comerciales no sólo con la cadena de supermercados Walmart, sino que también con Unimarc (Punta Arenas y Puerto Natales), otros supermercados y verdulerías locales, el Hotel Explora, la empresa distribuidora de JUNAEB en la Región, entre otros. La producción total comercializada el último año alcanzó casi 100 toneladas, de las aproximadamente 50 fueron producidas directamente por socios/as de la Cooperativa y las restantes, por productores/as de Tierra del Fuego y Punta Arenas que hoy actúan como proveedores/as de la cooperativa.



Más información, imágenes y videos en [Facebook](#).





Estudio de Caso:
Caso de la Cooperativa CooPeumo.



Fundación: 30 de marzo 1969 (52 años)

Comuna: Peumo, Las Cabras, San Vicente de Tagua Tagua y Pichidegua, Región del Maule.

Giro: Apoyar la producción de sus socios y comercializando sus productos agrícolas mediante apoyo técnico, financiero, capacitando en gestión y organización.

Misión: Elevar la calidad de vida de los socios, beneficiarios y sus familias, bajo los valores y principios de libertad, respeto, honestidad, lealtad y democracia participativa.

La Cooperativa Campesina Intercomunal Peumo Ltda. (COOPEUMO) es una cooperativa campesina productiva, sin fines de lucro, ubicada en la comuna de Peumo, a 150 km al sur de Santiago de Chile. La institución se define como una cooperativa de servicios hacia sus asociados a través de la venta de insumos agrícolas, créditos, provisión de asistencia técnica, comercialización, desarrollo de proyectos, entre otros, cuyos márgenes le permiten sostener autónomamente su funcionamiento.

Fue fundada en marzo de 1969 como parte de la reforma agraria y el apoyo del estado a la organización campesina y al desarrollo rural, quedando en "stato quo" entre 1973 – 1980, año en que se recupera su administración por profesionales bajo el alero de la Iglesia Católica. Posteriormente, se obtienen fondos internacionales, a través de la entidad privada "Private Action Collaborating Together" (PACT) y la "Inter American Foundation" (IAF) que permiten constituir el Sistema Financiero Campesino (SFC), siendo restrictiva la cantidad de créditos cursados inicialmente. Antes funcionaba bajo la figura de créditos rotatorios, generando la posibilidad de crédito a sus cooperados, llevando a cabo programas de apoyo para sus socios e iniciando programas de abastecimiento de insumos a menores precios que los del mercado local, dándole a la Cooperativa un poder de compra con ventaja competitivas sobre su competencia.



MÓDULO 6: MODELOS ASOCIATIVOS DE NEGOCIOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Con el paso del tiempo, COOPEUMO integra otras cooperativas que se ubicaban en otras comunas del valle del Cachapoal, Pichidegua, Pataguas Cerro, San Roberto y Las Cabras, actuales sucursales, cambiando la figura comunal a inter-comunal, manteniendo la característica de cooperativa campesina. En la actualidad COOPEUMO posee cerca de 360 socios, de los cuales el 85% se mantienen activos.

Actualmente se dedica a la comercialización de insumos (agrícolas, de ferretería, automotriz y combustible), como unidad de negocio central que considera el 95% de su facturación anual. Además, posee otras unidades asociadas a producción de plantines 3%, y servicios (desarrollo de proyectos) que obedece al 2%, teniendo como proyectos futuros el fortalecimiento de la red inalámbrica local y plataforma de exportación.



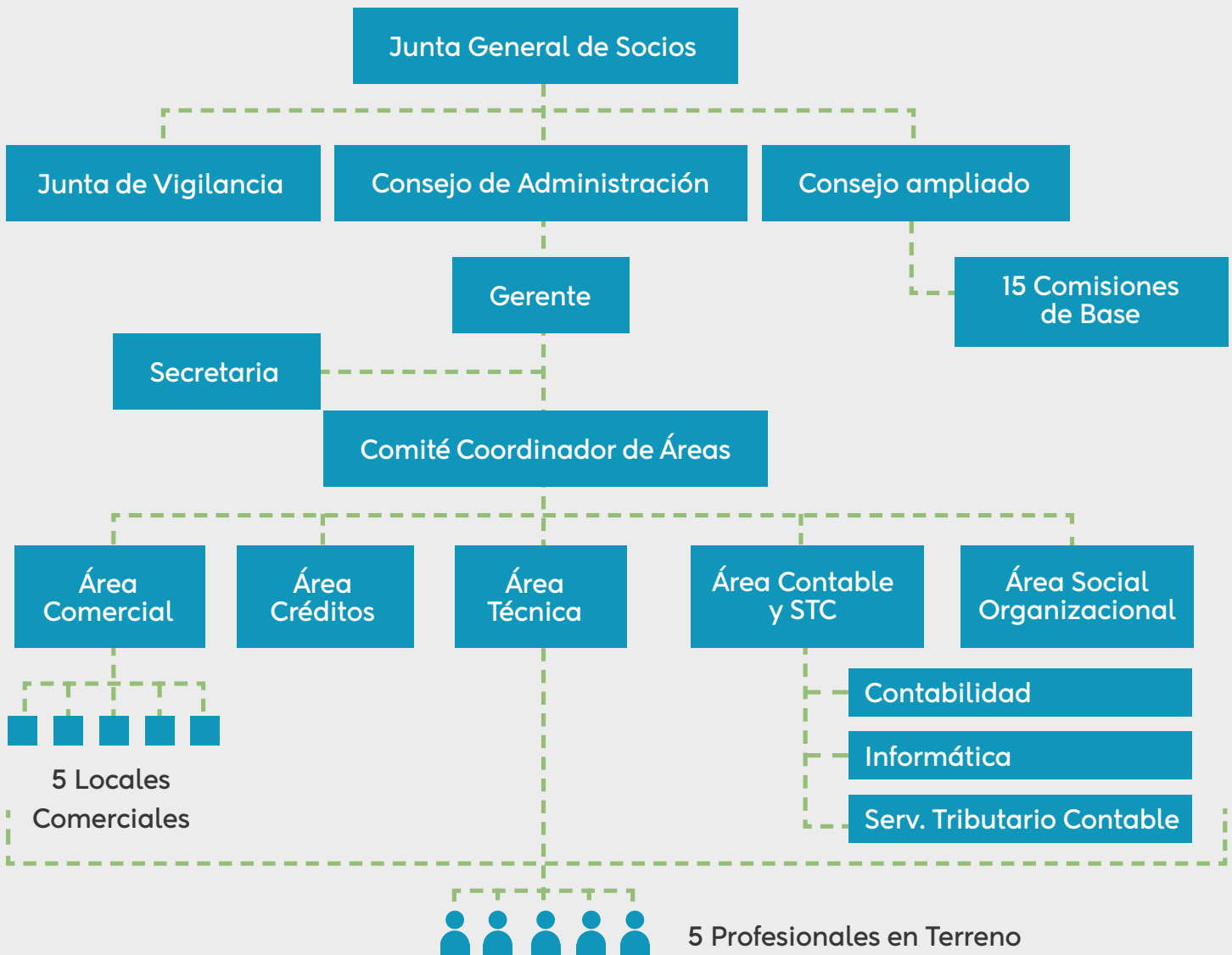
Orden según actividad principal	Detalles	Volúmenes (en dólares)
Comercialización de ciruelas	Rusia y Ucrania 50.000 k	93.000
Comercialización de ciruelas	Mercado interno 450 mil k secos y 150 mil k frescos	425.000
Comercialización Miel Europea	Francia, 157.500 k	490.000
Plantines	Producción Propia, Venta 1.100.000 (USD).	230.000



MÓDULO 6: MODELOS ASOCIATIVOS DE NEGOCIOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Hoy la Cooperativa COOPEUMO se encuentra presente en las comunas rurales de San Vicente de Tagua Tagua, Peumo, Pichidegua, y Las Cabras, cubriendo una superficie total rural sobre 1.000 km², representando el 21,9% de la población rural de la Región. La actividad económica predominante es la agrícola, que se concentra en tres cultivos de importancia: Maíz (50%), Hortalizas (20%), Frutales (25%) y otros (5%). La empresa cuenta con una ubicación estratégica dentro de la ciudad de Peumo, como en las otras sucursales de la Cooperativa, siempre cercano a los mercados de producción agrícola. Sus competidores directos, no tienen presencia de oficinas en las localidades señaladas, salvo en la comuna de San Vicente, lo que le permite a la Cooperativa responder en tiempo y forma más eficiente a los pedidos de sus cooperados.

Estructura Organizacional



Servicios prestados por la cooperativa a sus asociados.

- 1.- Servicios de Crédito
- 2.- Servicios de Comercialización
- 3.- Servicios de Contabilidad y Tributarios
- 4.- Servicios Sociales

Coopeumo y la Comunidad

La labor de la Cooperativa Campesina COOPEUMO, no termina con sus socios, ya que han sumido la responsabilidad que tenemos para con la comunidad y prestar servicios que son más que técnicos, servicios que le sirven a las personas y que mejoran su calidad de vida. Eso se refleja el compromiso por la educación y salud de las personas que habitan el territorio donde se desarrolla la cooperativa, aportando con conectividad a internet, [establecimiento educacional](#) y una [posta rural](#).

**LA COOPERATIVA
COOPEUMO ES EJEMPLO DE
PERSEVERANCIA.**



Actividad

Después de lo leído:

- 1.- Escriba una buena práctica de cada uno de los estudios de caso revisados.
- 2.- Reflexione: "Los casos revisados constituyen un ejemplo de éxito del modelo de negocios cooperativo". Fundamente su respuesta.

GLOSARIO

1.- Modelo de gestión organizativa:

Se refiere a la forma como se dirige y administra una organización.

REFERENCIAS

- Cooperativas campesinas y seguridad alimentaria: Un modelo Vigente, FAO 2012
- Desarrollo Cooperativo Agrícola, un manual para capacitadores, FAO 2002, Roma.
- Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales, Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) Turrialba, Costa Rica 2011
- Informe economía social y cooperativa a escala global, 50 casos inspiradores, programa aracoop, Barcelona diciembre 2014, DG Economía Social i Cooperativa i Treball Autònom
- Instituto para la inclusión social y desarrollo humano- Incluir. Videos sobre liderazgos, serie la organización Comunitaria. Parte 2, 3 y 4 link: <https://youtu.be/oRs3TCjxeYQ>
- Manual de Comunicación interna para cooperativas, un aporte desde la comunicación para el desarrollo Estratégico de la ESS. Debora Malamud. Creative Commons
- Think.Coop. Una orientación sobre el modelo de negocio cooperativo. Guía de Capacitación, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 2020.
- Start.COOP. Una herramienta paso a paso para la creación de una cooperativa. Guía de Capacitación, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 2020.

¡Felicidades!

Acabas de terminar el módulo
Modelos asociativos de
negocios y desarrollo
organizacional.

