

Campocoop - FIA

Proyecto

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

Autor: Orlando Minieri

05 de julio de 2006

I. Introducción

Los permanentes cambios en la agricultura mundial deben llevar necesariamente a una reconversión estructural el sector agropecuario, de manera de que se refleje con mayor claridad los vínculos cada vez más estrechos que se establecen entre la agricultura – como sector que genera productos primarios – y el eslabón industrial – que procesa y agrega valor a dichos productos. La configuración de un marco estructural del sector en el que intervienen diferentes estamentos, tales como producción agrícola campesina, empresas agroindustriales, exportadores, supermercados, empresas de servicios, entre otros, constituyen una realidad que condicionan el comportamiento sectorial y que necesariamente debiesen formar parte de las políticas organizacionales de las cooperativas campesinas del país. Lamentablemente, la situación actual – desde un punto de vista empresarial – dista mucho del nivel de integración requerido. La situación estratégica de la gran mayoría de las cooperativas campesinas sobre las cuales se realizó este estudio dista bastante de ser “óptima”. Es un hecho comprobable que las bases conceptuales sobre las cuales opera actualmente la estructura administrativa de las cooperativas campesinas no son suficientes como para permitirles desarrollarse óptimamente – ni siquiera al grado de la subsistencia en algunos casos – dentro de un mercado globalizado y altamente competitivo como es hoy en día el sector agroindustrial.

A la luz de la encuesta realizada se estimó necesario, antes de plantear cualquier esbozo de modelo de gestión organizacional, definir un conjunto de “fundamentos organizacionales” que cada cooperativa campesina debiese adoptar como propio y sin alguno de los cuales es muy difícil desarrollar cualquier iniciativa empresarial.

A partir de la definición de los “fundamentos organizacionales”, los que permiten establecer las bases conceptuales sobre el cual definir lineamientos generales de cómo enfrentar el desarrollo organizacional para este tipo de agrupaciones empresariales, se definen tres propuestas específicas de desarrollo corporativo: la primera se enfoca directamente hacia el interior de la organización, planteando algunas modificaciones funcionales a la actual estructura administrativa de las cooperativas analizadas. Posteriormente, tanto la segunda como la tercera propuesta se focalizan en el cómo enfrentar los desafíos comerciales y productivos en función del concepto de “encadenamiento productivo” entre organizaciones. Es decir, se analizan dos modelos de gestión organizacional que utilizan como base conceptual la “agrupación entre cooperativas” como una alternativa factible – y probablemente necesaria – de implementar dado el contexto global en la cual se desempeñan las cooperativas campesinas en la actualidad.

Este trabajo inicia su planteamiento analizando los datos obtenidos en el proceso de encuesta realizado en la primera etapa del proyecto. Posteriormente se da a conocer modelos cooperativos que sirven como referencia teórica y comparativa del modelo utilizado actualmente por las cooperativas campesinas del país. Finalmente, se describen los modelos de gestión propuestos, dando a conocer en una primera instancia y en forma resumida las características estructurales del subsector de cooperativas campesinas y sus principales características organizacionales. Dichas características son las que establecen las bases conceptuales sobre las cuales se desarrollan los posteriores planteamientos teóricos.

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

II. Análisis de Información Entregada en Cuestionarios

A continuación, se realiza el análisis de la encuesta realizada a las 27 cooperativas campesinas ubicadas entre la IV y la X región.

La estructura del estudio se estableció de acuerdo a siete variables consideradas relevantes a la hora de determinar la actual estructura organizacional y su situación económica-financiera. Dichos variables son las siguientes:

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

El análisis se estableció sobre la base de una encuesta cuyo formato se presenta a continuación:

Cuestionario Cooperativas Campesinas

Fecha:

Nombre Cooperativa	Región	Provincia	Comuna

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

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

ADMINISTRACIÓN

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

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

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

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

ORGANIGRAMA

INFRAESTRUCTURA

Cooperativa tiene Computador:	SI	NO
Características:		

Cooperativa tiene Internet:	SI	NO
Características:		

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

--

Propiedad de la Tierra: Detallar Características Generales

--

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN**Tabla de Productos Desarrollados por la Cooperativa**

Producto	Variedad	N° Socios	N° de Hectáreas	Volumen de Producción	Tipo de Riego

Observaciones Adicionales Relacionadas con la Producción de la Cooperativa

--

Recursos Económicos - Detallar Inversión en Factores de Producción

--

Toma de Decisión - Detallar Quien Decide Qué Producir

--

Limitantes de la Producción - Detallar Principales Dificultades

--

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

--

Innovación Productiva - Detallar Posibles Mejoras Productivas - Mayor Beneficio Económico

--

COMERCIALIZACIÓN

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

Proceso de Creación de Valor Agregado - Detallar Alcances Comerciales

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

Actuales Formas de Pago - Detallar por Línea de Productos

Poder de Negociación - Detallar Herramientas Utilizadas con Clientes

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

Desarrollo de Canales de Comercialización - Detallar Experiencias de Negociación

Actual Exportación de Productos:

SI

NO

Detallar:

Expectativas Exportadoras - Detallar por Línea de Productos

Requerimientos de Inversión - Detallar por Línea de Productos

ORGANISMOS E INSTANCIAS DE APOYO

Entidad	Tipo de Apoyo	Monto	Finalidad - Descripción

Requerimientos de Instancias de Apoyo - Detallar Necesidades

--

INFORMACIÓN FINANCIERO - CONTABLE**Fuentes de Financiamiento - Detallar Instancias Permanentes y Esporádicas**

--

Objetivos - Detallar los Motivos de la Búsqueda de Financiamiento

--

Nuevos Proyectos - Detallar Fuentes de Financiamiento

--

Servicio de Contabilidad Externa:**SI****NO****Detallar:**

--

Conocimiento Interno Contable:**SI****NO****Detallar:**

--

Seguros Relacionados - Detallar si Existen

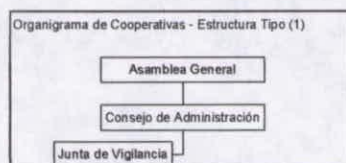
--

1. Administración

1.1. Estructura Organizacional de las Cooperativas

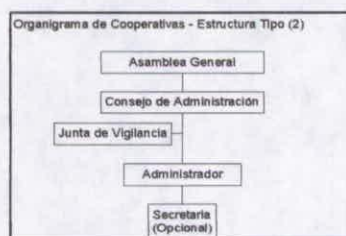
Las Cooperativas analizadas presentan seis (6) "estructuras" organizacionales, las que se muestran a continuación:

Cooperativas Estructura Tipo (1):



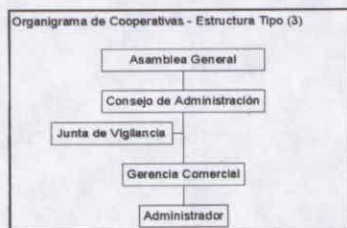
1. Pistacho Catahueche
2. Quebrada de Talca
3. Coligual

Cooperativas Estructura Tipo (2):



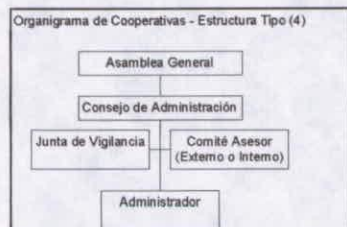
1. Cocallay
2. San Dionisio
3. Tres Aguas
4. Melimapu
5. Río Bueno
6. Huincullicán
7. Canela Alta
8. Flores del Viento
9. Sn. Fco. de Lo Calvo

Cooperativas Estructura Tipo (3):



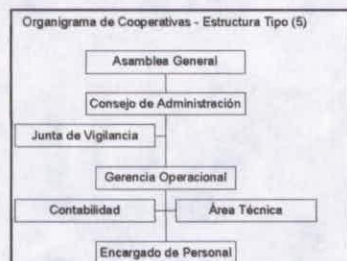
1. El Esfuerzo
2. Tulahuen

Cooperativas Estructura Tipo (4):



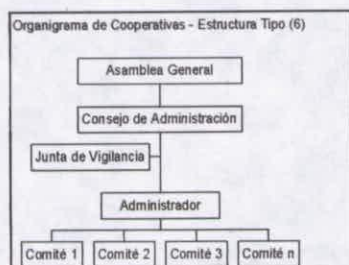
1. Las Nieves de Paredones
2. El Corazón
3. Lollinco
4. Ñancuán
5. Purranque

Cooperativas Estructura Tipo (5):



1. Apicoop

Cooperativas Estructura Tipo (6):



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

Existen además Cooperativas que, dadas distintas problemáticas en las que se encuentran, "No Tienen Estructura Organizacional".

Esta situación se presenta actualmente en las siguientes Cooperativas:

1. Las Siberianas.
2. San Rafael.
3. Monte Verde.
4. Agroflor - cuyo status puede calificarse además como de "No Vigente".

1.1.1. Análisis de la Estructura Organizacional

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

1. De los datos obtenidos se comprueba que el nivel de complejidad de la estructura organizacional de cada cooperativa está directamente relacionado con la cantidad de productos desarrollados y/o el nivel de producción (en el caso de las organizaciones monoproductoras).
2. En la gran mayoría de los casos, las decisiones organizacionales a nivel "macro" - tales como las normativas generales de funcionamiento, el tipo de productos a desarrollar durante la temporada, entre otros tópicos - son tomadas por la "Asamblea General de Socios".
3. En cambio, las decisiones "operativas" - de corto plazo - son tomadas por el "Consejo de Administración", quien a su vez, en la gran mayoría de los casos, delega su ejecución en el "Administrador".
4. La "eficiencia" de la Junta de Vigilancia - como instancia de "control interno" - está en directa relación con el "nivel de conocimiento" de sus integrantes en el contexto de los temas funcionales que le atañen. Se comprobó que en la mayoría de las cooperativas analizadas, el nivel de conocimiento de los integrantes de las Juntas de Vigilancia era "escaso", al igual que el nivel de "eficiencia" en su función fiscalizadora.
5. La función de "Asesoría" - tanto externa como interna (esto es, entregada por algún socio) - es una labor que está presente en parte importante del

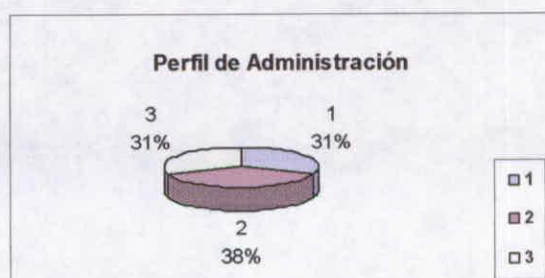
conjunto de cooperativas analizadas, dentro de las cuales se detectó que gran parte de las asesorías "exitosas" eran las que se enmarcaban dentro del ámbito "técnico" - tanto operativo como administrativo. Por el contrario, en aquellos casos de asesores externos cuya gestión se focalizaba en las áreas comercial y "gerencial", generalmente presentaban algún tipo de problema en el periodo de su gestión. Es importante destacar el caso de los "gerentes" (contratados por INDAP) para desarrollar el "negocio" de las cooperativas que los contrató: en los dos casos detectados la gestión desarrollada generó el "quiebre" de las cooperativas, con las consiguientes consecuencias sociales y económicas que ello implicó para sus integrantes.

1.2. Perfil del Administrador

La siguiente Tabla muestra el "perfil de administración" de las Cooperativas (separadas por Regiones).

Nº de Cooperativas	IV Región	V Región	VI Región	VII Región	VIII Región	IX Región	X Región
Sin Administración	1	2	1	1	1	1	1
Socio y s/Capacitación Técnica	4	2	1		1	1	1
Profesional/Técnico			2	2		1	3

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



1.2.1. Análisis del Perfil del Administrador

Existe una relación directa - exceptuando un caso - de las Cooperativas "Sin Administración" con las que están en proceso de "re-estructuración" o en vías de "extinción". De la misma forma, existe una relación directa - también, exceptuando algunos casos - de las Cooperativas con Administración "Profesional/Técnica" con aquellas de mayor desarrollo productivo, producto tanto de una mejor gestión comercial y financiera como de un mejor uso de la tecnología y de la mano de obra.

La inmensa mayoría de las Cooperativas con Administración "Profesional/Técnica" utilizan recursos "externos" para esa función. Por tanto, se puede concluir que uno de los factores relevantes para lograr un mayor desarrollo productivo es el nivel profesional del Administrador. Una Cooperativa "debe" disponer de una Administración con un perfil "técnico-profesional" con los conocimientos necesarios para utilizar de mejor forma los recursos productivos internos, la administración financiero/contable de la organización y con una importante capacidad de adaptación a las necesidades del mercado.

2. Infraestructura

2.1. Propiedad de la Tierra

Nº de Cooperativas	IV Región	V Región	VI Región	VII Región	VIII Región	IX Región	X Región
1. Arrendada por los Socios	1	1	2			2	
2. Propiedad de los Socios	3	3	1	2	2		2
3. Propiedad de la Cooperativa	1						2
4. Propiedad Mixta			1	1		1	1

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



2.1.1. Análisis de la Propiedad de la Tierra

En el casi 50% de las Cooperativas estudiadas la Propiedad de la Tierra es de sus Socios. Lo anterior, sin considerar aquellas cuya propiedad también les pertenece- aunque sea sólo parcialmente - las cuales constituyen un porcentaje no despreciable correspondiente al 16% del total de organizaciones analizadas. En resumen, más de un 60% de las Cooperativas analizadas tienen como propietarios de las tierras producidas a sus Socios. Esta es una variable "relevante" que considerar al momento de definir "modelos de gestión", especialmente en lo que dice relación con el nivel de "independencia" de los Socios al momento de la toma de decisiones del qué y cuánto producir.

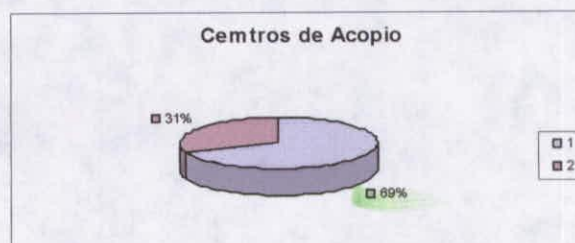
En el caso de los terrenos cuya propiedad es de las Cooperativas, se puede considerar que son casos "esporádicos". Más aún si se considera que dos de ellas - Coligual y Ñancuan - son Cooperativas "lecheras", esto es, pertenecientes a un sector agroindustrial de características "estructurales" bastante diferentes al resto de los sub-sectores agroindustriales analizados.

Por último, se hace necesario destacar la relación que existe entre la escasa "capacidad productiva" de las Cooperativas con el hecho de ser "arrendatarias" del terreno productivo. Es notoria la escasez de recursos y las limitaciones tanto financieras como productivas de parte de las Cooperativas que trabajan con esta modalidad.

2.2. Existencia de Centros de Acopio

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

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



2.2.1. Análisis de los Centros de Acopio

La incidencia de la infraestructura de acopio en lo que dice relación con la "productividad" de las Cooperativas es bastante alta.

La capacidad de bodegaje no sólo influye en la tasa de productividad, sino también en la capacidad de distribución, y, en alguna medida, en el poder de negociación con los Clientes.

Es destacable la relación que existe entre la escasa "capacidad productiva" de las Cooperativas con el hecho de no tener "centros de acopio". Son notorias las limitaciones tanto productivas como comerciales de parte de las Cooperativas que no disponen de esta infraestructura.

2.3. Sedes de las Cooperativas

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

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

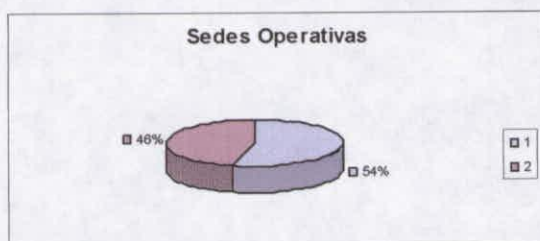


Adicionalmente, las Cooperativas que disponen actualmente de Sedes (18) pueden ser divididas en función del "status" en que actualmente éstas se encuentran:

1. Sedes "en Condiciones Operativas Normales" :	13
2. Sedes "Hipotecadas" - pero en Actual Operación :	1
3. Sedes "en Mal Estado" :	1
4. Sedes "No Operando Actualmente" :	3

De acuerdo a la Tabla anterior, es posible, por tanto, determinar el número de Sedes que actualmente están "operativas":

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



2.3.1. Análisis de la Existencia de Sedes en las Cooperativas

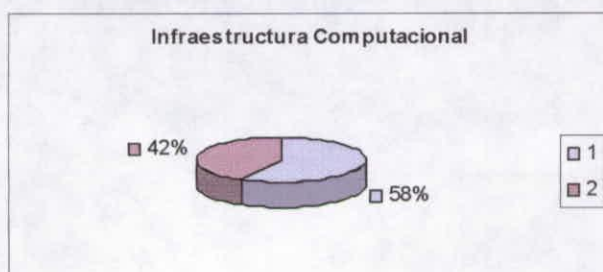
La importancia de la existencia de Sedes en las Cooperativas tiene directa relación con la "capacidad de gestión" de las mismas. No disponer de una Sede dificulta a la organización, por ejemplo, la comunicación con su "entorno" - llámese Clientes, Proveedores, entre otros - lo que afecta directamente con el "resultado operacional" de la misma. Dentro de este contexto, el hecho de que un 30% aproximadamente del total de Cooperativas encuestadas "no" tiene Sede, da a entender en gran medida el porqué una parte importante de estas organizaciones tiene grandes dificultades para realizar una "eficiente" gestión operativa, comercial y administrativa.

Si a lo anterior, se le suma el hecho que de las Cooperativas que tienen Sede, una cantidad no despreciable de ellas – específicamente cuatro de ellas - por diversos motivos no están actualmente en operación, se puede concluir que sólo el 54% de las Cooperativas encuestadas disponen de una Sede en las cuales desarrollar operaciones administrativas, operacionales y comerciales necesarias para su normal funcionamiento.

2.4. Infraestructura Computacional y de Conectividad en las Cooperativas

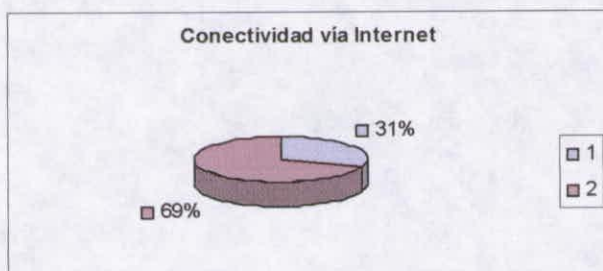
Nº de Cooperativas	IV Región	V Región	VI Región	VII Región	VIII Región	IX Región	X Región
1. Con Computador	2		3	3		3	4
2. Sin Computador	3	4	1		2		1

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



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

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



2.4.1. Análisis de la Infraestructura Computacional y de Conectividad en las Cooperativas

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

La situación "estructural" de la Cooperativas en estudio es - por decir lo menos - preocupante en este sentido: **el 42% de las Cooperativas no tiene ni siquiera un computador**. Esta es una situación que debe ser analizada en profundidad por los diferentes estamentos del sector (sin considerar siquiera el porcentaje de Cooperativas que utilizan "adecuadamente" la infraestructura computacional de que disponen).

Más preocupante aún es el hecho de que **apenas un 31% de las Cooperativas tienen acceso a Internet**.

Estas cifras entregan importantes elementos cualitativos del porqué la actual deficiencia operacional de la mayoría de las Cooperativas

3. Producción

3.1. Principales Productos

3.1.1. Producción por Regiones

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

3.1.2. Producción por Hectáreas Plantadas

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

(*) En el caso de la Miel es el número de Hectáreas ocupadas para su producción.

3.2. Decisiones de Producción

El elemento importante en este punto es conocer la estructura de la toma de decisiones relacionadas con la producción dentro de las Cooperativas.

Quién decide "qué" producir ...	Nº de Cooperativas						
	IV Región	V Región	VI Región	VII Región	VIII Región	IX Región	X Región
1. Asamblea General	3	4	2		2	1	2
2. Consejo de Administración	1		2	1		1	3
3. Consenso				1		1	
4. Cada Socio				1			
5. El Cliente	1						

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



3.2.1. Análisis

La toma de decisiones del "qué" producir está definida en el 61% de los casos (incluido el 8% correspondiente al logrado por "Consenso") por la Asamblea General, instancia "resolutiva" dentro de las Cooperativas donde se asume las decisiones de la mayoría de los socios participantes.

Otra opción importante asumida por las Cooperativas es la toma de decisión del Consejo de Administración. Un 31% de ellas lo establece como la mejor alternativa decisional.

Es relevante mencionar que la toma de decisión - independiente del estamento interno que la determine - está delimitada por el conocimiento individual y/o colectivo que se tenga del mercado donde se encuentra inserto él o los productos a desarrollar. Por tanto, mientras mayor información se disponga del mercado y mientras mayores herramientas de análisis se disponga para una óptima decisión en cuanto a qué producir - y en forma asociada a cuánto - mayores son las posibilidades de elegir aquellos productos de mayor "rentabilidad" en el momento de la venta de los mismos.

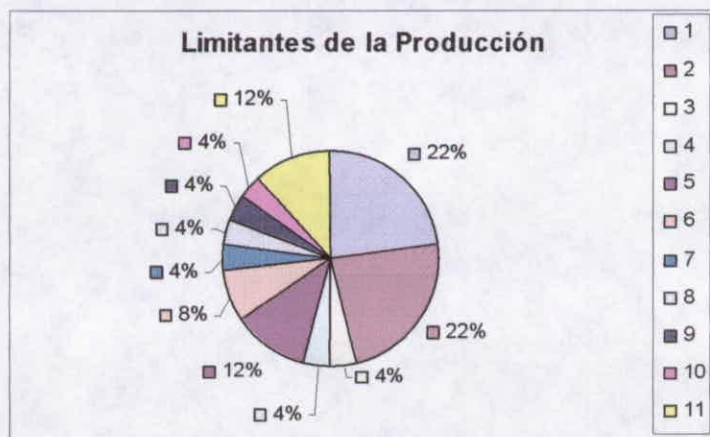
Ciertamente que dentro de este ámbito existen grandes "carencias" al interior de las Cooperativas, básicamente en lo que dice relación con la cantidad y calidad de la información de mercado necesaria para tomar una óptima decisión de producción. En la actualidad, la mayor parte de las Cooperativas no disponen de una "fuente" de información permanente que les permita lograr dicho objetivo.

3.3. Limitantes de la Producción

El factor relevante en este punto es determinar las principales causas que no permiten una mayor productividad en las Cooperativas.

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

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



3.3.1. Análisis

Los factores "limitantes de la producción" mencionados por las Cooperativas analizadas son múltiples. No obstante lo anterior, es posible analizar las más frecuentemente mencionadas, entre las cuales se pueden citar las siguientes:

1. **Falta de Recursos Financieros y de Bienes de Capital:** son las limitantes de mayor relevancia; ambas son mencionadas el 44% de las veces por la Cooperativas encuestadas, lo que permite asegurar que es el tema del

financiamiento lo que genera la principal restricción al desarrollo productivo de las Cooperativas.

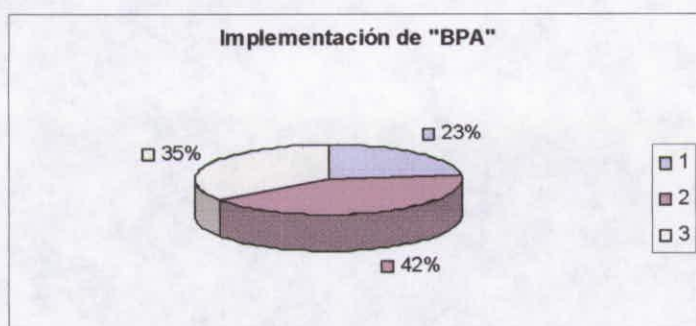
2. **Factores Climáticos - Suelos:** en un segundo nivel - mencionado el 12% de las veces - se encuentra el factor climático y la calidad de suelos como elemento de real importancia restrictiva dentro del proceso productivo.
3. **Incapacidad de Pago de Deuda:** en un tercer nivel se encuentra la incapacidad por parte de las Cooperativas de poder solucionar el pago de sus pasivos. Si bien es mencionado en el 8% de los casos como un factor relevante, no es menos cierto que para un porcentaje ostensiblemente mayor de Cooperativas, éste es un tema de constante preocupación.

En resumen, sin lugar a dudas que el aspecto financiero - desde un punto de vista general - es la limitante productiva que involucra a la inmensa mayoría de las Cooperativas en estudio. No obstante lo anterior, aspectos tales como el "envejecimiento de los socios" son temas no menores a la hora de analizar el comportamiento de este tipo de entidades en el mediano y largo plazo.

3.4. Implementación de "Buenas Prácticas Agrícolas"

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

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



3.4.1. Análisis

Los consumidores y la sociedad en general están modificando sus patrones de consumo y requieren en la actualidad algo más que productos frescos y naturales: exigen que los alimentos sean inocuos para la salud, que los procesos productivos sean limpios y seguros y que protejan el medio ambiente, entre otros aspectos. Esta situación representa un desafío para los

productores, quienes se ven enfrentados a mercados cada vez más rigurosos y con dificultades de acceso. De cualquier manera, quienes quieren seguir en la competencia del mercado agroalimentario deben modificar su forma de producir, adoptando como sistema las normas que rigen las buenas prácticas agrícolas, incluyendo normas de calidad específicas en algunos casos.

Dentro de este contexto, se puede distinguir una tendencia al uso intensivo de las Buenas Prácticas Agrícolas por parte importante de las Cooperativas en estudio: un 23% de ellas dice implementarlas permanentemente y un 42% en forma parcial o temporal.

Si bien un 35% de las Cooperativas dice no haberlas realizado nunca, una parte importante de éstas son Cooperativas que no están desarrollando actualmente ningún proceso productivo, por lo que el porcentaje de entidades "activas" que no han implementado este tipo de norma de calidad alguna vez es ostensiblemente menor.

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

Las limitaciones están dadas principalmente dentro del ámbito financiero. En la gran mayoría de los casos, si una Cooperativa no implementa un nuevo sistema productivo no es porque sus socios no sean capaces de realizarlo sino mas bien porque no se cuenta con los recursos financieros para ello.

4. Investigación & Desarrollo (I & D)

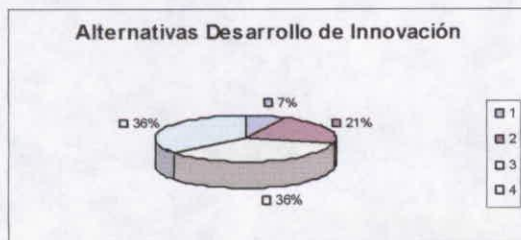
4.1. Innovación Productiva

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

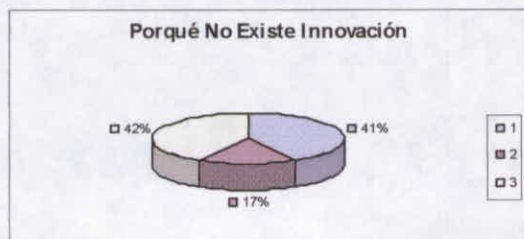
Totales - Existencia de Innovación	
1. Cooperativas Desarrollan Innovación	14
2. Cooperativas No Desarrollan Innovación	12



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



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



4.1.1. Análisis

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

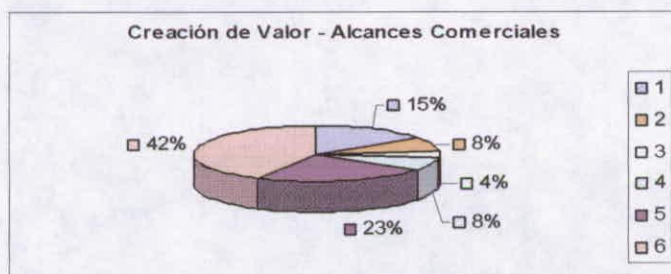
Por otro lado, un 46% de ellas dice no desarrollar ningún tipo de Innovación Productiva. Esto, como consecuencia de dos limitaciones principales: la carencia de recursos financieros para capital de trabajo, y la otra – también relacionada con el tema financiero – es la falta de capacitación por parte de los socios.

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

4.2. Proceso de Creación de Valor Agregado - Comercialización

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

Totales - Creación de Valor	
1. Desarrollo de Canal de Comercialización	4
2. Desarrollo de Nuevos Productos	2
3. Desarrollo de Semillas	1
4. Desarrollo de Sistemas de Cultivo/Crianza	2
5. Mejoras en Procesos Cadena de Distribución	6
6. Ninguna - Razones Varias	11



4.2.1. Análisis

En relación con los procesos de creación de valor en el ámbito de la Comercialización, la situación cambia radicalmente. Si bien existen Cooperativas que dicen crear "valor" en el ámbito comercial a través del desarrollo de nuevos canales tanto comerciales propiamente tal como de distribución (como soporte de la gestión comercial) - exceptuando el caso de las Cooperativas que actualmente exportan - no se aprecian "acciones concretas" en este ámbito.

En la inmensa mayoría de las Cooperativas no se hace mención, por ejemplo, al desarrollo de una página Web con el objetivo de penetrar en un mercado específico, como tampoco se menciona una determinada "estrategia competitiva" para lograr objetivos en el mediano o largo plazo. Tampoco se hace mención alguna a desarrollar "alianzas comerciales" por tipo de producto o en el ámbito regional como para establecer "economías de escala" en el ámbito productivo o como para "unir fuerzas" para "negociar" de mejor forma y obtener mejores precios en la venta de productos.

Se puede apreciar mas bien una visión bastante "individualista" de cómo enfrentar el mercado por parte de las Cooperativas.

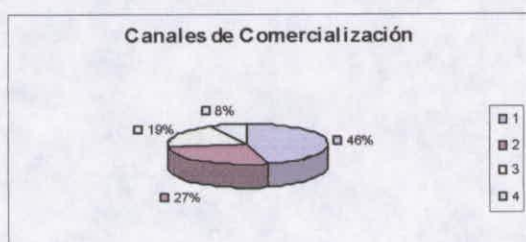
Finalmente, se hace necesario dar a conocer que es en esta área - la comercial - donde mayores limitaciones de "recursos" se encuentran en las Cooperativas analizadas. Existe una carencia "profesional" muy importante en este ámbito, lo que ciertamente resulta "preocupante", por decir lo menos. La "fortaleza" comercial es en la actualidad, uno de los tópicos más importantes dentro de la actual coyuntura competitiva del mercado agroindustrial. La capacidad de generar nuevos negocios o de abrir nuevos mercados, inclusive la mantención de los que ya se posee, exige de una alta capacidad de gestión comercial que lamentablemente no es posible detectar en forma generalizada en las Cooperativas analizadas. Este hecho ciertamente podría afectar su "viabilidad" futura como entidad productiva.

5. Comercialización

5.1. Canales de Comercialización - Directos o Intermediarios

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

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



5.1.1. Análisis

El 65% de las Cooperativas encuestadas utilizan el Canal Directo de Comercialización (incluyendo el 19% de Cooperativas que usan ambos canales) lo que indica que la gestión comercial la realiza en forma permanente algún(os) integrante(s) de la organización - normalmente es una persona perteneciente a la Junta Directiva o el que ostenta el cargo de Administrador.

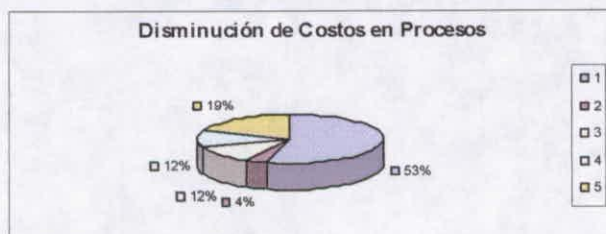
Si bien es destacable la actual labor realizada por gestores comerciales de las Cooperativas encuestadas - lo que les ha permitido a la mayoría de ellas desarrollarse como entidad productiva - es importante considerar que en la mayoría de los casos los ejecutores de la gestión comercial no tienen la suficiente preparación técnico-profesional como para "ampliar" la cobertura comercial más allá del contexto regional. Esta situación también explica el porqué un 27% de ellas utiliza el Canal Indirecto para comercializar sus productos: en casi todos estos casos los canales indirectos son empresas comercializadoras que "exportan" dicha producción. Dicho de otro modo, un importante número de Cooperativas desarrolla productos "exportables" pero que son gestionados por terceros, quienes, por supuesto, por tener una mayor capacidad de cobertura comercial, son los que obtienen la mayor parte de los beneficios económicos del proceso.

5.2. Disminución de Costos en Procesos

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

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

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



5.2.1. Análisis

Siendo "coherente con su historia", el 53% de las Cooperativas focaliza su gestión - desde un punto de vista organizacional - a disminuir los costos en la Compra de Insumos para la Producción. Este hecho continúa plenamente vigente en el quehacer de las Cooperativas analizadas, y ciertamente es uno de los ámbitos de gestión considerados como una de las grandes "fortalezas" del sector.

El hecho de que un casi 20% de ellas no disminuya costos en Ningún Proceso Vigente implica que son Cooperativas con muy poco desarrollo productivo - sin actividad comercial relevante en el ámbito organizacional.

La disminución de costos en la Cadena de Distribución del Producto está asociada con Cooperativas "lecheras" que focalizan su gestión en minimizar los costos de transporte de esta materia prima.

Por último, las Cooperativas que focalizan su gestión de costos en el Desarrollo Operacional del Producto son aquellas que le otorgan un gran valor al "proceso de desarrollo" del producto comercializado - especialmente relevante en el caso de la producción de Miel.

5.3. Poder de Negociación

Poder de Negociación de Precios	Nº de Cooperativas					
	IV Región	V Región	VI Región	VII Región	VIII Región	IX Región
1. Alto				1		
2. Medio	1		2			2
3. Bajo		3	1	1	1	1
4. Nulo	4	1	1	1	1	2

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



5.3.1. Análisis

Un claro indicio de la "escasa" capacidad de negociación de las Cooperativas lo demuestra el hecho de que el 73% del total de las entidades analizadas tienen "Bajo" o "Nulo" poder de negociación de precios. Dentro de este contexto, es importante aclarar que la mayor parte de las Cooperativas analizadas declaran tener esta capacidad de negociación con relación a las "ventas" de su producción, "no" con relación a la "compra" de insumos, tema en el cual su capacidad de negociación es claramente mayor.

Los motivos que explican esta escasa capacidad de negociación son los siguientes:

1. Producción de Materias Primas. Todos los productos elaborados por las Cooperativas analizadas son materias primas agrícolas, lo cual implica que el precio de venta lo establece "el mercado" en función de variables que afectan permanentemente la oferta y la demanda de dichos productos en el ámbito global. Por lo anterior, en un porcentaje importante del total de Cooperativas analizadas, éstas "negocian" el precio de sus productos en función del "valor" que éstos tienen al momento de la "transacción" con su contraparte comercial. Por otro lado, existen las Cooperativas que "negocian" el precio de sus materias primas antes del inicio de la producción de las mismas; en este caso, como en el anterior, también su poder de negociación es escaso - o nulo en la mayoría - porque el comprador - único en la totalidad de los casos - es el que define no sólo el precio, sino también muchas veces el tipo de productos a desarrollar y la cantidad asociada, dejándole a la Cooperativa sólo la labor de producir bajo los estándares propuestos por dicho comprador.

2. Capacidad de Producción. Si bien el precio de las materias primas se establece "externamente" al nivel de mercado, siempre existe un "rango" de precios sobre el cual desarrollar la negociación entre las contrapartes

comerciales. Dicho rango depende de dos factores: calidad y - principalmente - cantidad de producción. Es en este factor donde las Cooperativas tienen claras desventajas "competitivas". En la gran mayoría de los casos, la capacidad de producción de las Cooperativas analizadas - en forma individual - es insuficiente como para poder influir mayormente en el precio a negociar, inclusive en el caso de las Cooperativas que actualmente "exportan" su producción.

5.4. Exportación de Productos

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

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



5.4.1. Análisis

Las cifras mostradas por el estudio son elocuentes: el 76% de las Cooperativas analizadas "nunca" ha exportado, y del 24% restante, sólo el 8% lo hace periódicamente.

Las diferencias en cuanto a la realidad "estructural" entre las Cooperativas que exportan y aquellas que no lo hacen son "enormes". Las Cooperativas "exportadoras" - del Tipo 1 como se verá más adelante - definen sus problemáticas de gestión en función básicamente del "valor agregado" de su producción, lo anterior con el fin de obtener un mayor beneficio económico de su producción. Ejemplos concretos de esta afirmación son los siguientes: en el caso de la producción de miel por parte de la Cooperativa Apicoop, su actual "desafío" es tanto desarrollar miel de "Ulmo" para los mercados de Francia y Alemania como implementar Normas de Calidad en su producción y obtener Certificación de Origen; y en el caso de la producción de Quinoa por parte de la Cooperativa Las Nieves de Paredones, se está actualmente en la búsqueda de

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

El caso opuesto es el de las Cooperativas que "nunca" han exportado, dentro de las cuales parte importante de ellas - las del Tipo 3 como son mencionadas posteriormente - se encuentran en una etapa de "sobrevivencia" como organización, con un altísimo nivel de endeudamiento y con una actividad comercial sólo remitida al nivel de socios en forma individual - no de Cooperativa como entidad que los agrupa.

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

5.5. Expectativas Exportadoras

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

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



5.5.1. Análisis

La encuesta permite establecer que las "expectativas exportadoras" de las Cooperativas son dependientes tanto de su actual desarrollo productivo como de sus expectativas de crecimiento en el mediano y largo plazo. En función de lo anterior, las Cooperativas pueden ser divididas en tres subsectores:

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

2. *Cooperativas Nivel 2*: cuya infraestructura y potencial de desarrollo les permitiría iniciar el proceso de exportación en el mediano plazo.
3. *Cooperativas Nivel 3*: con un nivel de desarrollo primario y cuyo objetivo es la "subsistencia" en el corto plazo.

1. *Cooperativas Nivel 1*. Tienen un nivel de desarrollo organizacional superior al resto. Han incorporado recursos profesionales a su gestión - especialmente en el ámbito de la "asesoría externa". El aspecto más relevante en el ámbito de la gestión organizacional es que han sido capaces de desarrollar una línea de productos (o un producto específico, según sea el caso) que es "valorado" por consumidores de mercados internacionales. Este solo hecho tiene implicancias importantes no tan solo en los procesos productivos sino también en la estructura organizacional de las Cooperativas: las exigencias de la demanda les impone un alto nivel de especialización que obliga a desarrollar nuevas áreas o a reestructurar las existentes en función de las nuevas necesidades de sus Clientes. Elementos tales como Normas de Calidad, Denominaciones de Origen, entre otros, comienzan a tomar relevancia, y por ende, son los temas que las Cooperativas definen como prioritarios en el corto y mediano plazo.

2. *Cooperativas Nivel 2*. Corresponde aproximadamente al 50% del total de Cooperativas encuestadas. Su capacidad organizacional les ha permitido desarrollarse en forma relativamente estable dentro del mercado regional. Sus mayores dificultades dicen relación con mejorar su actual infraestructura productiva, ampliar su actual cartera de Clientes y el acceso tanto a mejores condiciones financieras para la renegociación de deudas como a créditos para capital de trabajo. Dichas problemáticas los mantiene en un cierto "inmovilismo" organizacional que les impide desarrollarse internamente tanto en el ámbito económico como social. A pesar de esta situación, es este sector de Cooperativas el que tiene un mayor potencial exportador, siempre y cuando se puedan aplicar las medidas correctivas - tanto financieras como administrativas - que les permitan retomar su potencial productivo y, paralelamente, en la medida que sea posible implementar nuevos modelos de gestión comercial aplicables a su realidad estructural.

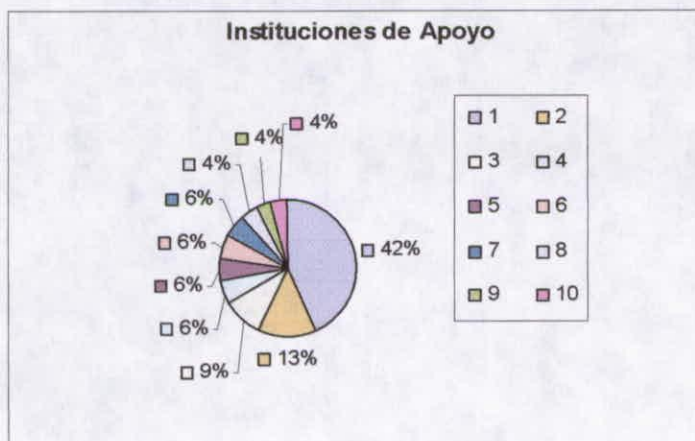
3. *Cooperativas Nivel 3*. El conjunto de Cooperativas enmarcadas en este nivel (35% del total encuestado) - principalmente por problemas financieros - tienen actualmente un objetivo común: poder "sobrevivir" como entidad. Dentro de este contexto, cualquier modelo de gestión organizacional que se desee implementar en este nivel pasa primero por solucionar su problemática financiera - y en determinados casos, también problemática legal. En la mayoría de los casos el problema de las Cooperativas de este nivel es de una magnitud tal que se llega a cuestionar seriamente su "vigencia" como organización.

6. Instancias de Apoyo

6.1. Instituciones

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

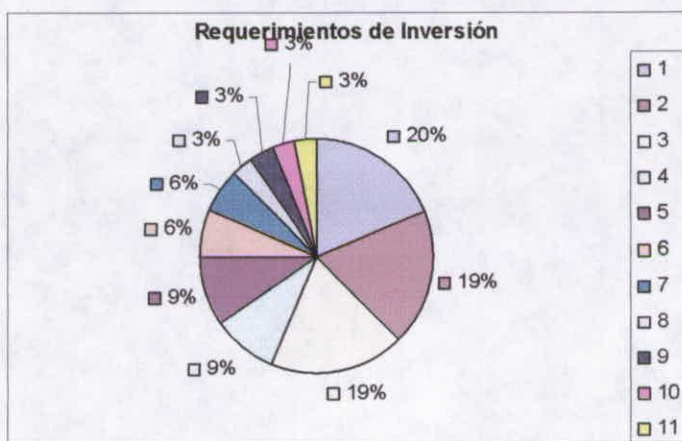
Totales - Instituciones de Apoyo	
1. INDAP - Recursos Financieros	23
2. Banca - Recursos Financieros	7
3. ProChile - Subsidios Exportación	5
4. Cliente - Apoyo Crediticio y Capacitación	3
5. FIA - Recursos Financieros	3
6. FOSIS - Recursos Financieros	3
7. SERCOTEC - Financiero/Capacitación	3
8. Campocoop - Capacitación	2
9. Municipalidad - Servicios de Apoyo	2
10. F. Andes - Recursos Financieros	2



6.2. Requerimientos de Inversión

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

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



7. Información Financiero – Contable

7.1. Nivel de Endeudamiento

REGIÓN	Nombre Cooperativas	Total Endeudamiento INDAP (\$)	Situación Actual de Deuda	Endeudamiento Otras Instituciones (\$)	Institución	Situación Actual de Deuda Institucional
IV	Canela Alta	No Tiene	Al Día	No		
	Pistacho Catahueche	No Tiene	Al Día	No		
	La Viñita	58 MM	Al Día	No		
	Quebrada de Talca	6,5 MM	Al Día	No		
	Tulahuén	80 MM	Con Morosidad	No		
V	Flores del Viento	No Tiene	Al Día	No		
	Lo Calvo	Sin Información	Con Morosidad	No		
	Monte Verde	35 MM	Con Morosidad	No		
	Cocallay	40 MM	Con Morosidad	15 MM	Sercotec	Con Morosidad
VI	Las Nieves	12 MM	Al Día	No		
	Las Siberianas	17,5 MM	Al Día	No		
	Convento Viejo	120 MM	Al Día	No		
	El Esfuerzo	78 MM	Con Morosidad	10 MM	Bco. Santander	Con Morosidad
VII	El Corazón	No Tiene	Al Día	No		
	San Dionisio	70 MM	Con Morosidad	1 MM	Bco. Santander	Con Morosidad
	San Rafael	48 MM	Con Morosidad	No		
VIII	Tres Aguas	Sin Información	Al Día	No		
	Agroverde	Sin Información	Con Morosidad	No		
IX	Llollínco	7 MM	Al Día	8 MM	Bco. Santander	Al Día
	Melimapu	59 MM	Al Día	No		
	Huinculicán	3 MM	Con Morosidad	No		
X	Apicoop	5 MM	Al Día	5 MM	F. Andes	Al Día
	Coligual	11,6 MM	Al Día	No		
	Nancuan	30 MM	Al Día	No		
	Purranque	Sin Información	Al Día	No		
	Río Bueno	240 MM	Con Morosidad	No		

- Cooperativas con Situación Financiera "Sólida": se administra correctamente desde el punto de vista Financiero.
- Cooperativas con Situación Financiera "Estable": se "propone" Asesoría Externa.
- Cooperativas con Situación Financiera "Conflictiva": se "necesita" Asesoría Externa.
- Cooperativas con Situación Financiera "Desastrosa": requiere de una "intervención" por Entidad Externa.

7.2. Necesidades Financieras

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

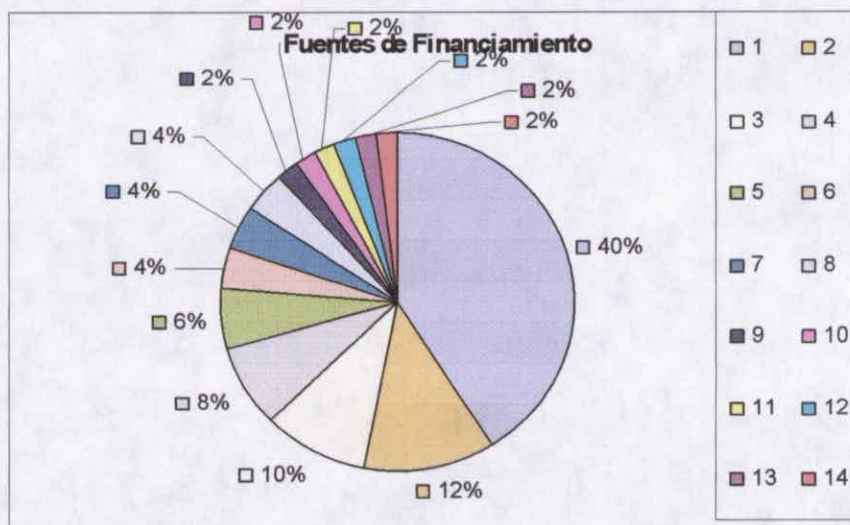
Totales - Necesidades de Financiamiento	
1. Pagar Deuda con INDAP	6
2. Construcción de Infraestructura	6
3. Ninguno - Inactividad Operativa de Cooperativa	3
4. Inversión para Adquirir Bienes de Capital	3
5. Diversificar la Producción - Nuevas Plantaciones	2
6. Capital de Inversión para Aumento de la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



7.3. Fuentes de Financiamiento

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

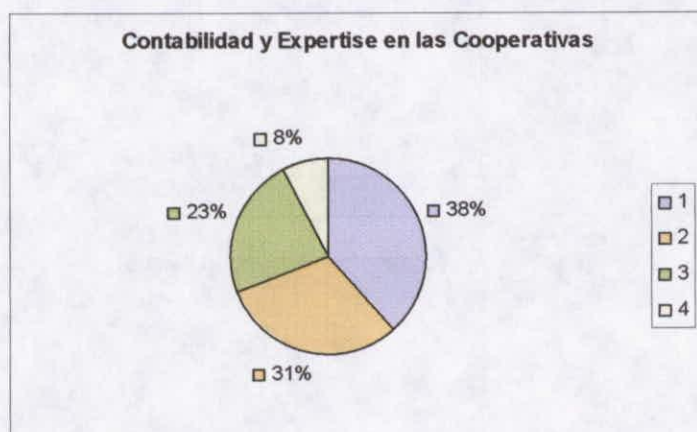
Totales - Fuentes de Financiamiento	
1. Crediticio - INDAP	21
2. Aporte de los Socios	6
3. Financiamiento vía Proyectos FOSIS	5
4. Crediticio - Banco del Estado	4
5. Subsidios - FIA	3
6. Subsidios - ProChile	2
7. Crediticio - Banco Santander	2
8. Financiamiento Internacional - ONG's	2
9. Crediticio -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



7.4. Servicios de Contabilidad - Expertise al Interior de las Cooperativas

Servicios de Contabilidad	Tipo de Servicio por Región					
	IV Región	V Región	VI Región	VII Región	VIII Región	IX Región
Externa - Sin Ningún Conocimiento de los Socios	3	1	2			2
Externa - Con Conocimiento Interno (Básico)		1	2	2	1	1
Interna - Auditado Periódicamente						
Sin Servicio Actualmente (Cooperativa Inactiva)	2	2		1	1	

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



Observaciones Adicionales:

1. Existe actualmente entre las Cooperativas grandes diferencias en cuanto al "Monto" pagado por Servicios de Contabilidad Externa: desde los \$8.000 a los \$100.000 por mes.
2. Se hace necesario destacar un importante problema asociado con la "Calidad de Servicio" de la Contabilidad contratada por las Cooperativas: en más del 50% de los casos no existe conocimientos de "Contabilidad Cooperativa".

III. Modelos de Cooperativismo

Modelo Europeo de Cooperativismo

1. Introducción

Las cooperativas desempeñan un papel importante en la economía europea: las 132.000 existentes en la Unión Europea (UE) dan empleo a 2,3 millones de personas. Sus resultados tienen un efecto directo tanto en las vidas de sus 83,5 millones de miembros como, en general, en los ciudadanos de Europa: proporcionan bienestar a los ciudadanos y riqueza a las naciones, al tiempo que fomentan el espíritu de empresa y la participación.

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

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

La estructura cooperativa es adecuada para que las pequeñas y medianas empresas creen asociaciones y redes sostenibles que les permitan desarrollar unos servicios comunes y alcanzar el volumen de capital necesario para acceder a los mercados públicos e implantar economías de escala. Gracias a la estructura cooperativa, las pequeñas empresas pueden aumentar su poder de negociación en unos mercados cada vez más competitivos y concentrados, manteniendo al mismo tiempo su independencia y el control de sus propias operaciones. Las cooperativas constituyen, así, un valioso puente entre las fuerzas de la globalización y la actividad económica local. Son ya numerosos los profesionales de algunos nuevos sectores (como el basado en el conocimiento) que han hecho uso de la estructura cooperativa para crear empresas en las que mantienen su control e influencia en materia de organización y toma de decisiones estratégicas. En varios Estados miembros, además, las cooperativas han demostrado ser capaces de aportar una solución sostenible y económicamente competitiva para la fusión de la sociedad de la información y el desarrollo socioeconómico.

Es importante dar a conocer la importancia que tiene en el desarrollo del bienestar y la prosperidad de los ciudadanos de Europa la variedad de estructuras económicas que presenta en la actualidad su mercado mixto. Las cooperativas constituyen una parte importante de esa economía de mercado

variada y mixta y, por tanto, son fomentadas y protegidas en sus intereses de modo no discriminatorio. Todas las formas de cooperativas pueden ejercer libremente sus actividades para satisfacer la demanda del mercado y las necesidades de sus miembros, y ello sin que en ningún caso se las someta, a nivel comunitario o nacional, a obstáculos legales o administrativos que sean desleales o innecesarios.

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

2. Análisis del Fenómeno de las Cooperativas en Europa

2.1. Definición de Cooperativa

Las cooperativas son empresas como cualesquiera otras, pero su razón de ser no es sólo la de dar rentabilidad a las inversiones sino también, y ante todo, la de servir a las necesidades de los miembros a los que pertenecen y que las controlan. Todas las empresas existen para atender a los intereses de sus principales partícipes. Pero, mientras en las empresas tradicionales esos intereses se identifican con los de los inversores, en el caso de las cooperativas las rentas del capital (que a veces se permiten) deben quedar subordinadas siempre a otros intereses. De hecho, las empresas tradicionales pueden considerarse como una asociación de capitales (impulsada por inversores), en tanto que las cooperativas constituyen más bien una asociación de individuos (impulsada por personas). Es preciso que en la moderna economía de mercado mixta haya lugar para modelos o formas de empresas que sean orientadas por las necesidades de las personas que utilicen sus servicios más que por los intereses de quienes invierten su capital en ellas. Debe tenerse en cuenta, en este sentido, que esos modelos o formas de empresas contribuyen decisivamente al funcionamiento eficaz y sostenible de los mercados.

De acuerdo con la definición dada por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), una cooperativa es una asociación autónoma y voluntaria de personas que, para atender a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, se unen en una empresa que les pertenece conjuntamente y que controlan democráticamente¹.

Las características que definen una cooperativa son las siguientes:

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

Las cooperativas pueden revestir cualquier forma legal que sea adaptable a la definición y las características arriba indicadas. No es indispensable una regulación legal específica de su estructura cooperativa, sino que ésta puede definirse por medio de los estatutos internos (reglamentos o cláusulas de asociación). No obstante, en la mayoría de los Estados miembros hay ya en materia de cooperativas una regulación especial que aporta un marco adecuado para su funcionamiento y que proporciona la necesaria protección a sus miembros y demás interesados.

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

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

- Si son **agricultores**, unos insumos de calidad a precios justos (equitativos) y unas economías de escala en la transformación, comercialización y distribución de sus productos;
- Si son **consumidores**, el acceso a unos bienes de calidad a precios justos (equitativos);
- Si son **minoristas** independientes, unas economías de escala en la comercialización y distribución y un mayor poder de compra común;
- Si son **trabajadores**, la participación en la gestión de su empresa y una remuneración justa (equitativa) de su trabajo;
- Si son **productores primarios**, el acceso de sus productos a los mercados y un mayor control del valor añadido;
- Si son **ahorradores o prestatarios**, el cobro de unas rentas justas (equitativas) por sus ahorros o la obtención de créditos a un tipo de interés justo (equitativo).

Las cooperativas pueden dividirse en tres categorías según los intereses de sus principales miembros/propietarios:

- **Cooperativas de clientes:** los clientes de los servicios prestados por la cooperativa son propietarios del negocio;
- **Cooperativas de productores:** los productores poseen la cooperativa para la comercialización o transformación de sus productos o servicios o para la compra conjunta de materias primas o de medios de producción;
- **Cooperativas de empleados:** los empleados del negocio son sus propietarios. Los miembros pueden ser personas físicas o jurídicas. En este segundo caso, las cooperativas pueden ser una forma eficaz de cooperación en los negocios, permitiendo, por ejemplo, la creación de redes, el establecimiento de alianzas estratégicas o la concesión de franquicias.

Una interesante figura creada recientemente son las **cooperativas pluripartitas**, que pueden servir a intereses más amplios que las cooperativas

tradicionales (conducidas por los intereses de sus miembros) o las sociedades de capital (orientadas a los intereses de los inversores). Su composición pluripartita puede incluir a empleados, a consumidores y a autoridades y empresas locales.

Asimismo, puede hacerse una distinción entre las cooperativas de **"primer nivel"** y las de **"segundo nivel"**. Las primeras están constituidas por personas individuales (físicas o jurídicas); las segundas, en cambio, vienen a ser "cooperativas de cooperativas" y se establecen generalmente para prestar servicios comunes (compras, comercialización, distribución, etc.) a las distintas cooperativas que las componen. Son éstas, es decir, sus miembros los que las controlan, y su estructura democrática presenta normalmente una junta, que es elegida por las juntas de las cooperativas miembros.

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

Por ser una forma de cooperación económica, las cooperativas tienen en su organización y en sus objetivos algunas características similares a las de las mutuas y otras asociaciones. Estos distintos tipos de organización reciben así en algunos Estados miembros el nombre genérico de "economía social". También las cooperativas de crédito y las empresas controladas por los trabajadores (como, por ejemplo, las Sociedades Anónimas Laborales de España) presentan grandes similitudes con las cooperativas, si bien no se incluyen en el presente documento por no cumplir íntegramente todos los principios cooperativos que se enuncian en la definición de la ACI.

2.2. Importancia de las cooperativas en los sectores económicos

Quienes evalúan el mundo de los negocios tienden a subestimar la importancia que tienen en Europa las cooperativas. Al adoptar una amplia variedad de formas legales y al no haber en varios Estados miembros legislación alguna que las regule especialmente, muchas cooperativas resultan "invisibles" en las estadísticas empresariales. Sin embargo, las estadísticas resultantes de las últimas investigaciones en materia de cooperativas (y de empresas de su propiedad) ponen de manifiesto la importancia que tienen éstas en la economía comunitaria.

La Unión Europea cuenta con unas 132.000 cooperativas, compuestas por 83,5 millones de miembros (23 millones en las cooperativas de los países candidatos). En 1996, el 35 % de las cooperativas de la Unión se situaba en el sector primario, el 20 % en el secundario y el 45 % en el terciario. Estas cooperativas emplean a cerca de 2,3 millones de personas (alrededor de un 2,3 % en equivalente de empleo asalariado a tiempo completo) y su importancia en

este ámbito, el del empleo, varía del 4,58 % de España y el 4,48 % de Finlandia al 0,57 % de Grecia y el 0,66 % del Reino Unido.

La cuota de mercado que detentan las cooperativas en la actividad económica ha ido en aumento a lo largo del siglo XX en todos los Estados de la Unión y, en la mayoría de ellos, su participación es sustancial dentro de algunas importantes industrias (especialmente de los sectores primario y terciario). Así, por ejemplo, en 1996 la cuota de mercado de las cooperativas en la agricultura llegaba ya al 83 % en los Países Bajos, al 79 % en Finlandia y al 55 % en Italia. En el sector forestal, la cuota alcanzaba el 60 % en Suecia y el 31 % en Finlandia. Dentro del sector terciario y, en concreto, del bancario, la cuota era del 50 % en Francia, del 35 % en Finlandia, del 31 % en Austria y del 21 % en Alemania. En cuanto al mercado minorista, la cuota de las cooperativas de consumidores llegaba al 35,5 % en Finlandia y al 20 % en Suecia. En fin, en el ámbito sanitario y de los medicamentos, la cifra se situaba en un 21% en España y un 18% en Bélgica.

Sin embargo, la importancia de las cooperativas no puede medirse sólo por su volumen de negocios. Hoy se reconoce que los tres tipos de capital tradicionales (natural, físico y humano) no son los únicos factores que intervienen en el proceso de crecimiento económico; junto a ellos, desempeña también un importante papel la forma en que los agentes económicos se conectan y organizan para generar crecimiento y desarrollo. En el ámbito macroeconómico, el capital social de una sociedad incluye sus instituciones, sus relaciones, sus actitudes y sus formas de interconexión, que son más o menos favorables al desarrollo económico y social. Al nivel de empresa y en los ámbitos local y regional, el capital social comprende los diversos "aspectos de la organización social" que, como las relaciones de confianza, las normas o las redes, pueden aumentar la eficacia al facilitar la coordinación de las medidas. El establecimiento y funcionamiento de redes, la interacción social y las relaciones económicas crean capital social, y éste, al favorecer la confianza y las relaciones duraderas, constituye un factor fundamental para la competitividad y el desarrollo económico sostenible. Como asociaciones de personas y/o empresas y como organizaciones económicas de naturaleza equitativa y democrática, las cooperativas representan un instrumento muy adecuado para la creación del necesario capital social.

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

Modelo Norteamericano de Cooperativismo

1. Introducción

No cabe duda de que las cooperativas constituyen un factor de importancia en la moderna economía de mercado. Su participación global en la actividad económica es mayor en las economías de mercado avanzadas que en las economías menos desarrolladas, lo que permite pensar que este tipo de empresas ha contribuido de alguna forma a esos mayores niveles de desarrollo. Específicamente, en Estados Unidos existen 47.000 cooperativas con más de 100 millones de miembros, y más de 20 de ellas tienen unas ventas anuales superiores a los 1.000 millones de dólares.

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

La meta de la NCBA es hacer de la empresa cooperativa un sector fuerte, distinto y unificado de la economía, reconocido por el público en general en los Estados Unidos. En la actualidad, en los EEUU, la mayoría de la gente cree que se tienen solamente tres sectores en la economía local: El sector lucrativo dominado por los inversionistas de negocios, el sector gubernamental y el sector no lucrativo que abarca organizaciones tales como la Cruz Roja, Universidades e Instituciones religiosas. En realidad existe un cuarto sector que esta basado en una serie de valores y principios cooperativos. El Sector Cooperativo esta construido con base a negocios que sirven el bienestar económico y social de una gran variedad de personas.

En el nuevo milenio, el mayor desafío para las personas alrededor del mundo es y será la continua concentración de la riqueza. Esta concentración es un gran peligro tanto para la economía como para la libertad política. La economía de los Estados Unidos esta experimentando grandes cambios. Por ejemplo el desempleo bajo al 4.1% hay escasez de trabajadores, la inflación esta por debajo del 3%, los ingresos personales han estado aumentando constantemente en los últimos años y esto a ocasionado que el mercado de acciones haya alcanzado niveles récord, los beneficios corporativos siguen en ascenso, hay exceso de presupuesto, el producto interno bruto creció alrededor del 6% en el 2000. La mayoría de la población norteamericana esta experimentando uno de los más grandes periodos de prosperidad de su historia.

Mientras que la economía en general se ha ido expandiendo rápidamente, el sector cooperativo también ha tenido grandes progresos. Hoy, en los Estados Unidos existen aproximadamente 47000 cooperativas con aproximadamente 120 millones de miembros, cifra que representa más o menos el 40% de la población. La NCBA estima que las cooperativas generan cerca de 5 millones de empleos directos. Aunque estas cifras incluyen un gran número de

personas, las cooperativas aun forman una pequeña parte de la economía estadounidense. Las cooperativas existentes están creciendo rápidamente ya que han implementado mayor valor a la membresía añadiendo nuevos servicios.

Nueva Generación de Cooperativas Agrícolas

La concentración de la riqueza en la economía agrícola también ha permitido la formación de nuevas cooperativas. Las comunidades rurales están mirando hacia el modelo cooperativo para revitalizar su actividad. Un caso exitoso es el de Renville, Minnesota conocida como la capital cooperativa. 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 Company** 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 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 si no que también proporciona entrenamiento técnico y oportunidades educativas.

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

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

La cooperativa **Hermitage Tomato** fue formada en 1996 por 18 productores de tomate con limitados recursos y tierras en Hermitage, pequeña ciudad de Arkansas con menos de 700 habitantes. La mayoría de los granjeros estaban al borde de la banca rota. Hoy en día la cooperativa genera ventas por un total de 4 millones de dólares y genera empleo para 120 personas en su máxima estación. En una de sus visitas al estado de Arkansas, el entonces presidente Bill Clinton, resalto la labor de la cooperativa como un ejemplo típico de iniciativa en el mercado y además propuso la creación de una corporación privada de inversión para proporcionar equidad a las entidades del sector

agrícola cooperativo. En razón de esto, el gobierno provee aproximadamente 150 millones de dólares a las cooperativas agrícolas en la actualidad, que son distribuidos a través de los bancos cooperativos. Adicionalmente, el Gobierno Federal proporciona aproximadamente 500 millones para garantizar la inversión a la corporación.

Los consumidores y productores norteamericanos están encontrando nuevos valores en sus cooperativas. Lo mismo sucede con los propietarios de pequeñas empresas que saben que el modelo cooperativo puede ser una acertada respuesta a las presiones económicas y a la concentración de la riqueza.

2. Estructura Organizacional

La estructura de las cooperativas en Norteamérica se puede clasificar de acuerdo a cuatro (4) tipologías asociativas:

Cobertura Geográfica. Las cooperativas se pueden diferenciar estructuralmente dependiendo del área geográfica cubierta por sus servicios:

- **Local:** las cooperativas locales operan en un área geográfica relativamente pequeña, normalmente dentro de un radio de 15 a 50 kilómetros. En el caso de las cooperativas locales los socios son personas naturales.
- **"Súper-local":** las cooperativas "súper-locales" operan en dos o más condados con múltiples sucursales.
- **Regional:** una cooperativa regional habitualmente sirve un área que incluye un determinado número de "condados", un "estado" completo o varios "estados".
- **Interregional o Nacional:** estas cooperativas están organizadas y controladas por las cooperativas regionales, normalmente para proporcionar servicios específicos. Pueden funcionar en una gran parte de los Estados Unidos o en la totalidad del país.

Estructuras de Control. Basada en la estructura de la asociación que las agrupa, las cooperativas pueden ser clasificadas como:

- **Centralizadas:** una cooperativa local es una cooperativa centralizada – los productores son los socios. La regional centralizada puede servir a socios en un área geográficamente grande, como la mayoría de un estado o partes de varios estados. Una regional centralizada tiene una oficina central, una junta directiva y un administrador (gerente general) quien supervisa todos los negocios (lo cual puede ser posible a través de varias sucursales).
- **Federadas:** una cooperativa federada es una cooperativa de cooperativas. Los miembros de una cooperativa federada son las cooperativas locales, dirigidas por un administrador contratado y con responsabilidad hacia las

juntas directivas de las cooperativas locales. Cada asociación local en una cooperativa federada es una entidad de negocios independiente. Cada entidad posee acciones de socios que da el derecho a votar en los asuntos de la regional. La cooperativa federada tiene su propia administración, personal administrativo contratado y también una junta directiva electa por representantes de las asociaciones locales.

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

Funciones Desarrolladas. Las cooperativas pueden cumplir una o más de las siguientes funciones para sus socios:

- **Comercialización de la Producción:** las cooperativas de comercialización ayudan a los agricultores a producir y elaborar productos de calidad y en función de las necesidades del mercado. Las cooperativas de comercialización incluyen los servicios adicionales a la producción dentro de la cadena de valor del producto final, tales como la operación de almacenes de granos, plantas lecheras, centrales laneras, etc., como también de la coordinación de las actividades de productos de mayor valor agregado, como el enlatado, secado, mezclado, concentrado, congelado y empaque de frutas y hortalizas. Las cooperativas de comercialización permiten a los socios – agricultores extender su control de los productos mientras que la cooperativa mantenga título legal o posesión de un producto a lo largo del proceso de elaboración, la distribución o la venta. Algunas cooperativas de comercialización también son asociaciones negociadoras, esto es, no interfieren en la elaboración del producto sino representan al socio como un agente de ventas.
- **Compra de Insumos:** uno de los objetivos más importantes de una cooperativa de compra es el de reducir el costo de producción para sus socios. Lo anterior implica el desarrollo de actividades tales como adquisiciones a gran escala, manufactura y distribución de productos, como también la contratación de servicios relacionados si es que éstos permiten minimizar los costos de elaboración. Otro objetivo es proporcionar un suministro confiable de provisiones de calidad para los socios de la cooperativa.
- **Servicios:** existen cooperativas agrícolas que proveen tanto de servicios relacionados a la producción y comercialización de productos agrícolas como de servicios generales. Las cooperativas de servicios relacionados ofrecen posibilidades “sin límites” y son utilizadas en circunstancias cada vez más amplias para resolver los problemas de las cooperativas. Proveen servicios especializados que afectan la localidad, la forma o calidad de los productos o provisiones de los socios. Los servicios pueden ser parte del negocio o pueden ser ejecutados por una cooperativa independiente. Las cooperativas de servicios generales entregan diferentes servicios relacionados con el marco de operación de las cooperativas agrícolas, esto

es, créditos financieros, servicios de electricidad, arriendo de maquinarias, entre otros.

Financiamiento. Las cooperativas se definen como organizaciones "con" o "sin" acciones de capital. La forma de la estructura de capital es especificada en los estatutos.

- Si la organización es creada con capital de acciones, los socios reciben un certificado de acciones como prueba de su patrimonio. Se emiten dos clases de acciones: la primera es la emisión ordinaria, cuyo objetivo es demostrar por socio la asociación a la cooperativa; por otro lado, existe la denominada acción preferente, las cuales son emitidas para validar aportes adicionales de capital. Las acciones ordinarias son las acciones con derecho a voto; mientras que las acciones preferentes normalmente no portan derecho a voto.
- Si la cooperativa es una organización sin capital de acciones, ésta emite un certificado para mostrar las contribuciones de los socios. Dos modelos son generalmente utilizados: un certificado de socio como prueba escrita para el derecho a voto y el certificado de capital que funciona como las acciones preferentes que utilizan las cooperativas de acciones.

3. Estructura Administrativa

Desde un punto de vista administrativo, las cooperativas se estructuran como "gerencia cooperativa", esto es, un equipo conformado por cuatro elementos: socios, junta directiva, administración y personal de empleados. Cada parte del equipo tiene sus propias obligaciones y responsabilidades para ejecutar sus funciones administrativas dentro de la cooperativa.

3.1. Socios

Derechos

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

Responsabilidades

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

3.2. Junta Directiva

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

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

Funciones Generales de cada Director

- Familiarizarse con los estatutos de incorporación y los estatutos generales y conducir el negocio de acuerdo a sus provisiones.
- Asistir a las reuniones normales y especiales de la directiva.
- Entender las condiciones comerciales de los contratos establecidos por la cooperativa.
- Familiarizarse con las leyes estatales bajo las cuales la cooperativa fue construida legalmente.
- Entender las responsabilidades legales de servir en la junta directiva.
- Ser receptivo con respecto a ideas nuevas y cambios que conducen a satisfacer las necesidades de los socios.
- Tener predisposición a participar en programas de capacitación relacionadas con el funcionamiento de la cooperativa y el rol de director de la misma.

Responsabilidades

- Contratar a un administrador (gerente) competente.
- Adoptar procedimientos amplios y generales de la política administrativa para guiar al administrador y hacerlos parte de las actas oficiales.
- Desarrollar y adoptar la estrategia a largo plazo del negocio.
- Requerir informes escritos mensualmente del estado financiero y estado operativo de los negocios de la cooperativa para ser informados en juntas directivas.

- Dirigir al administrador a preparar antes del cierre del año fiscal un presupuesto del siguiente año fiscal para la aprobación de la junta.
- Emplear a un auditor de cuentas calificado para hacer una revisión independiente, por lo menos una vez al año.
- Con la ayuda del administrador, planear y conducir la Asamblea Anual para mantener a la asociación informada acerca del estado del negocio de la entidad.
- Obtener asesoría legal competente.
- Mantener un archivo completo de las acciones realizadas por la junta directiva.

Oficiales de la Junta Directiva

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

Los oficiales de la junta son:

- Presidente: a cargo de dirigir todas las reuniones de la cooperativa y responsable de los temas relacionados con la administración contratada y los socios.
- Vicepresidente: quien, en la ausencia o la incapacidad del presidente, realiza los deberes de éste.
- Secretario: mantiene un registro completo de todas las reuniones de la junta directiva y la asamblea general; es también el custodio oficial del sello cooperativo, los reglamentos y del registro de socios.
- Tesorero: mantiene la vigilancia sobre los libros de contabilidad; también es responsable de presentar periódicamente los informes financieros de la cooperativa.

3.3. Administración Cooperativa

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

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

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

3.4. Personal Administrativo

Responsabilidades

- Entender el propósito y los objetivos de la cooperativa.
- Realizar eficientemente los deberes asignados.
- Entender la relación con los socios dueños.
- Representar favorablemente la cooperativa.

Modelo Latinoamericano de Cooperativismo

1. Introducción

No existe un modelo común de cooperativismo dentro de Latinoamérica. A partir de una base teórica – dada principalmente por el “modelo europeo” de cooperativismo (con un fuerte arraigo social en sus postulados) – cada país de la región ha desarrollado su propio modelo en función de aspectos tanto históricos como socioculturales y económicos.

Cuando se habla de los orígenes próximos de la cooperación en Latinoamérica, se hace referencia a organizaciones económico-sociales establecidas de conformidad a los principios y métodos que aparecieron a mediados del siglo pasado en Europa y que han configurado el denominado sistema cooperativo. Las corrientes inmigratorias, las actividades culturales y aún circunstancias políticas influyeron en el desarrollo del cooperativismo en esta parte del continente americano.

Así, por ejemplo, los inmigrantes alemanes, suizos e italianos dan origen en el sur del Brasil a las cooperativas agrícolas y de crédito que habían hecho célebres en sus países Federico Guillermo Raiffeisen y **Luis Luzzatti**; son colonos franceses quienes, en 1898, fundan en Argentina, la primera cooperativa llamada el “Progreso Agrícola de Pigüé” e inmigrantes judíos los realizadores en 1900, de una cooperativa de agricultores en la provincia de Entreríos, del mismo país. En el año de 1873, se organiza en la ciudad de México una cooperativa de profesionales de la sastrería, conforme con el modelo francés de las asociaciones obreras de producción de París, originadas en las ideas de Luis Blanc y la gran cooperativa urbana de Buenos Aires llamada “El Hogar Obrero”, fue fundada en 1905, con decisiva participación del estadista argentino Juan B. Justo. La organización sindical, por su parte tuvo gran influencia en el desarrollo cooperativo.

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

Ya bastante avanzado el siglo pasado, empieza a ser apreciable la influencia del cooperativismo de América del Norte en los países de Latinoamérica, especialmente en algunos campos. Las cooperativas de Ahorro y Crédito que se inician en el Canadá, pasan luego a los Estados Unidos en donde logran una gran expansión y se integran en la poderosa organización conocida con el nombre de CUNA, (Credit Union National Association) Asociación Nacional de Uniones de Crédito. Esta última resuelve extender su acción a otros lugares fuera de Norteamérica y ayuda eficazmente al incremento de esta clase de cooperativas en varios países de Latinoamérica.

En el movimiento cooperativo llamado “**de Antigonish**”, orientado por la Universidad de San Francisco Javier (Nueva Escocia, Canadá), después de haber logrado sorprendentes resultados en la transformación de las provincias marítimas canadienses, se proyectó también sobre algunos países del Caribe,

entre los cuales merece ser citado de manera especial, Puerto Rico, que logró un desarrollo cooperativo sólido posteriormente. Años más tarde, otras organizaciones cooperativas norteamericanas, especialmente la Liga de Cooperativas de los Estados Unidos, que hoy se denomina Asociación Nacional de Empresas Cooperativas, ofrecieron asistencia técnica y ayuda económica para el desenvolvimiento de la Cooperación en Latinoamérica. Lo propio puede decirse de algunos organismos internacionales, particularmente de la Organización de los Estados Americanos -OEA- y la Oficina Internacional del Trabajo -OIT-. Los gobiernos por su parte, se han interesado mucho por el desarrollo cooperativo, en algunos casos mediante la iniciativa de estadistas de amplia visión y en otros, por la acción de los propios movimientos cooperativos.

Las diferencias en el grado de interés gubernamental en los diversos países latinoamericanos se han expresado en aspectos tales como: la expedición de leyes especiales para regular el funcionamiento de las cooperativas, diversas disposiciones que otorgan exenciones y ventajas en favor de esas entidades, ciertas normas que tratan de extender los conocimientos en materia cooperativa, además ayudas financieras directas y participación de los organismos cooperativos en los planes generales de desarrollo.

Especial significación han tenido las normas sobre reforma agraria que se han expedido en varios países de Latinoamérica y que incluyen importantes capítulos sobre organización de los beneficiarios de las reformas, en cooperativas agropecuarias de funciones múltiples. También las organizaciones religiosas – particularmente las de la Iglesia Católica – han tenido influencia en la expansión cooperativa dentro de los países latinoamericanos.

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

Es así como paulatinamente van apareciendo en el panorama cooperativo latinoamericano asociaciones, federaciones, confederaciones y uniones cooperativas que sirven a las entidades afiliadas en actividades económicas, empresariales y también en las de promoción, educación y representación. La integración internacional se demoró un poco más. Aunque es cierto que algunas organizaciones cooperativas de países latinoamericanos se afiliaron desde hace muchos años a la Alianza Cooperativa Internacional, la integración a nivel regional solo se inició con firmeza en 1957 con la fundación de la Confederación Cooperativa del Caribe y se vino a consolidar en 1963, año en el cual quedó constituida la Organización de Cooperativas de América- OCA- y en 1970 cuando se estableció la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito - COLAC-.

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

2. Valores del Cooperativismo

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

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

3. Principios del Cooperativismo

- **Adhesión Voluntaria y abierta.** Las Cooperativas son organizaciones voluntaria, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser asociados, sin discriminación social, política religiosa, racial o de sexo.
- **Gestión Democrática por parte de los asociados.** Las cooperativas son organizaciones administradas democráticamente por los asociados, los cuales participan activamente en la fijación de políticas y la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y administrar las cooperativas son responsables ante los asociados.
- **Participación económica de los asociados.** Los asociados contribuyen equitativamente al patrimonio de sus cooperativas y lo administran de manera democrática por lo menos por parte del patrimonio es de propiedad común de la cooperativa.
- **Autonomía e Independencia.** Las cooperativas son organizaciones autónoma de autoayuda, administradas por sus asociados. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos o si se consiguen recursos de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren la administración democrática por parte de los asociados y mantengan su autonomía.
- **Educación, capacitación e información.** Las cooperativas proporcionan educación y capacitación a los asociados, representantes elegidos, directivos y empleados para que puedan contribuir de manera eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Informan a la comunidad especialmente a los jóvenes y líderes de opinión acerca de la naturaleza y beneficios de la cooperación.
- **Cooperación entre cooperativas.** Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- **Compromiso con la comunidad.** La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

4. Modelos de Cooperativismo - Aspectos Diferenciadores

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

TABLA – Comparación de Cooperativas en Latinoamérica

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

(1) LEY N° 5.764, de 16 de dezembro de 1971 Nacional de Cooperativas do Brasil. Modificación Lei 7.231 del 23 de octubre de 1984.

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

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

(4) LEY 79/1988, de 3 de diciembre, de Cooperativas de Colombia.

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

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

IV. Modelos de Gestión Organizacional

Análisis Estructural de las Cooperativas Campesinas

Antecedentes Generales

La Ley General de Cooperativas establece una tipología de cooperativas con cinco tipos básicos: cooperativas de trabajo, agrícolas y pesqueras, campesinas, cooperativas de servicio y cooperativas de consumo. Dentro de este contexto, se hace necesario destacar que esta propuesta teórica se focaliza sólo dentro del ámbito de las cooperativas campesinas, siendo las restantes objeto de estudios posteriores.

Las cooperativas campesinas surgen en el país durante la década de los sesenta en el marco del proceso de la llamada Reforma Agraria, siendo impulsadas básicamente por organismos públicos tales como INDAP y CORA (Corporación de la Reforma Agraria). Esto implicó que ya desde sus inicios las cooperativas campesinas tuvieran un alto nivel de dependencia de la política de Estado en el ámbito agropecuario.

Desde sus inicios hasta 1973 se crearon más de 330 cooperativas campesinas y el número de socios llegó a alcanzar un número cercano a los 80.000.

Tras el Golpe de Estado de 1973, el movimiento campesino quedó prácticamente desarticulado. En 1982 quedaban menos de 30 cooperativas campesinas en situación "activa".

A partir de 1981, comienza un proceso de reorganización del cooperativismo campesino en Chile, fundamentalmente gracias al esfuerzo de organizaciones tales como algunas Confederaciones y la ayuda de organismos internacionales.

Actual Identidad Jurídica de las Cooperativas en Chile

Tras una tramitación parlamentaria de diez años, el 4 de noviembre de 2002, se publicó en el Diario Oficial la Ley 19.832, que modificó la Ley General de Cooperativas, vigente desde el 9 de noviembre de 1978. La Nueva Ley General de Cooperativas, de marcado carácter liberal, entró en vigor el 5 de mayo de 2003 y se planteó como un instrumento para el desarrollo del cooperativismo en Chile, flexibilizando una serie de barreras burocráticas que obstaculizaban la creación y desarrollo de las cooperativas. Las modificaciones más significativas de la nueva Ley son las siguientes:

✓ De la Naturaleza de las Sociedades Cooperativas

La nueva ley elimina el concepto según el cual las cooperativas son instituciones sin fines de lucro. Se mantienen los principios de ayuda mutua, iguales derechos y obligaciones entre los socios, un solo voto por persona y el

ingreso y retiro voluntario. Las cooperativas deberán desarrollar actividades de educación cooperativa y procurar establecer entre ellas relaciones federativas e intercooperativas.

Se eliminan las limitaciones en cuanto al objeto, estableciéndose que las cooperativas pueden tener por objeto cualquier actividad. La Ley también permite a las cooperativas combinar finalidades de diversa clase, salvo las que deban tener objeto único como las de viviendas abiertas y las de ahorro y crédito.

La nueva Ley facilita los trámites para la obtención de personalidad jurídica para las nuevas cooperativas, las cuales se constituirán mediante registro comercial y publicación del extracto en el Diario Oficial. El mismo procedimiento rige para la reforma de estatutos y la disolución. Las excepciones son para las cooperativas de ahorro y crédito y las abiertas de trabajo, que deberán presentar un estudio socioeconómico al Departamento de Cooperativas sobre las condiciones y posibilidades financieras.

Las cooperativas podrán operar con terceros. En la anterior Ley estas opciones estaban muy restringidas.

✓ **De los Socios**

El número mínimo de socios para constituir una cooperativa será de 10 integrantes como regla general (antes eran 20) y 5 en el caso de cooperativas de trabajo. Se exceptúan de esta regla las cooperativas abiertas de vivienda (las que requieren de un mínimo de 300 socios), las cooperativas de ahorro y crédito (con un mínimo de 50 socios) y las cooperativas de consumo (que precisarán un mínimo de 100 socios).

✓ **Del Capital y Excedentes**

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

La participación de los socios en el patrimonio se expresará en cuotas de participación (antes era en acciones) que se revalorizarán conforme a la Ley y normas de ajuste que establezca el organismo fiscalizador.

La ley establece y regula el derecho a retiro de las cuotas de participación de las personas que hayan perdido la calidad de socio por renuncia.

La junta General de socios podrá autorizar la emisión de valores de oferta pública (antes sólo se podían emitir cuotas de ahorro).

Se establece que los Fondos de Reserva será voluntarios y hasta el 15% del patrimonio para la generalidad de las cooperativas, salvo las de ahorro y crédito y de vivienda abierta, que deberán constituir e incrementar cada año un fondo de reserva legal con un porcentaje no inferior al 20% de sus remanentes.

Se pueden distribuir todos los excedentes: aquellos provenientes de operaciones de la cooperativa con sus socios en proporción a estas actividades y aquellos provenientes de operaciones con terceros en proporción a sus cuotas de participación.

✓ **Funcionamiento y Administración**

En la Junta General de Socios cada socio tendrá derecho a un voto. Existe el voto por poder, limitado a un 5% de los socios presentes o representados en la junta (antes el voto por poder se limitaba al 10%).

El Consejo de Administración será elegido por la Junta General de Socios. No existe obligación de que los consejeros sean socios. No obstante, un 60% de éstos deberán ser elegidos por los socios usuarios. Los Consejeros responden por culpa grave y se establecen presunciones de responsabilidad.

La Junta General de Socios nombrará una Junta de Vigilancia que estará compuesta hasta por cinco miembros, dos de los cuales podrán ser ajenos a la cooperativa, siempre que cumplan los requisitos que establezca el reglamento (antes estaba integrada por tres socios).

✓ **Privilegios y Exenciones**

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

✓ **Disolución**

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

✓ **Departamento de Cooperativas**

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

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

El Departamento de Cooperativas podrá encargar la revisión del funcionamiento de las cooperativas sometidas a su control a entidades de revisión o supervisión de carácter privado, como empresas auditoras especializadas, institutos auxiliares de cooperativas, federaciones o confederaciones de cooperativas.

Otras funciones del Departamento serán llevar registros de cooperativas, elaborar estadísticas del sector cooperativo y difundir la información disponible.

✓ Recurso de Legalidad y Resolución de Conflictos

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

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

Situación Actual del Cooperativismo Campesino

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

Según el Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía, al año 2003 existían alrededor de 200 cooperativas activas sobre un total de más de 900 en todo el sector cooperativo chileno, lo que representa alrededor de un 20% del total. Respecto del número de socios activos dentro del cooperativismo campesino, éstos son cercanos a los 9.000 en todo el país.

Menos del 10% de las cooperativas campesinas superan los 100 socios. El promedio de socios por cooperativa es de 45 personas aproximadamente. Las regiones donde las cooperativas campesinas tienen mayor presencia son la IX y la X, con más de 50 cooperativas cada una.

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

Contexto Socioeconómico del Sector

Según el VI Censo Nacional Agropecuario (INE, 2000) existen en Chile alrededor de 280.000 campesinos y pequeños agricultores. Ambos son definidos como aquellos productores que explotan menos de 12 hectáreas de riego. La pequeña agricultura campesina genera – según datos del INDAP – más de 600.000 puestos de trabajo directos e indirectos, aportando entre el 25 y 30% del PIB del sector agrícola.

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

Dentro de este contexto, se considera que la situación económica de la pequeña agricultura es particularmente crítica: los precios de los llamados “commodities” (productos sin valor agregado) han tenido una permanente tendencia a la baja en los últimos años, lo que ha redundado, entre otros aspectos, en una disminución considerable de la superficie de cultivo. Sumado a lo anterior, es un hecho que el valor agregado de los productos que genera la cadena de comercialización ha favorecido más a los intermediarios que a los pequeños productores, sin considerar los obstáculos que presentan dentro del ámbito comercial exportador las permanentes desigualdades de condiciones competitivas y la poca transparencia en mercados con alto grado de desarrollo comercial.

Fundamentos Organizacionales

Los fundamentos organizacionales – dentro del contexto de esta propuesta – se definen como aquellos principios conductuales que sustentan el “comportamiento organizacional” de la entidad que los suscribe y sobre los cuales basa su posterior gestión empresarial.

En este contexto, uno de los objetivos de esta propuesta es plantear los fundamentos organizacionales que toda cooperativa campesina debe asumir como propios, y que por ende, debiesen constituir las bases conductuales sobre las cuales desarrollar su gestión empresarial futura.

Fig. Fundamentos Organizacionales de una Cooperativa Campesina.



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

1. **Búsqueda de Equilibrio Financiero.** Fundamentalmente dada a través de la capitalización interna y de recursos externos. No existe ninguna posibilidad de “sobrevivencia”, ni menos de desarrollo, si las cooperativas mantienen un alto nivel de “endeudamiento” con las instituciones que financian su producción. De hecho, un porcentaje no despreciable de cooperativas encuestadas se encuentran actualmente en un estado de

“inmovilidad operativa” producto del altísimo nivel de endeudamiento, principalmente con instituciones del Estado. El equilibrio financiero debe ser definido como uno de los objetivos a seguir permanentemente por parte de las cooperativas agrícolas. Dentro de este contexto, es altamente recomendable establecer “instancias externas de control” cuya finalidad sea precisamente el mantener el equilibrio financiero de cada una de ellas, visto como una herramienta básica de desarrollo organizacional de largo plazo. Junto con lo anterior, es recomendable instaurar una instancia de financiamiento adicional a las ya existentes y que posibilite de forma efectiva la entrada rápida de recursos para el financiamiento de proyectos productivos de las cooperativas.

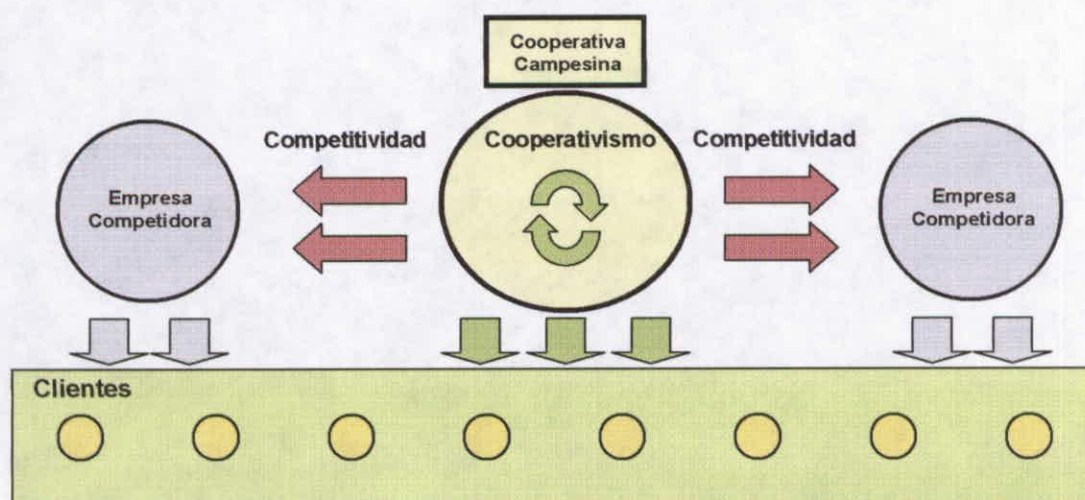
2. **Capacitación Permanente.** Uno de los factores que permiten un desarrollo organizacional permanente es la capacitación, y dentro de este contexto, es innegable la necesidad de una capacitación “funcional” al interior de las cooperativas, especialmente las que tienen relación con el control y la supervisión – áreas especialmente relevantes a la hora de detectar las deficiencias organizacionales que presentan actualmente un porcentaje importante de las cooperativas campesinas analizadas.
3. **Profesionalización al Interior de la Organización.** La carencia de recursos profesionales internos es claramente uno de los principales factores de la pérdida de competitividad de las cooperativas analizadas. El cambiante y exigente mercado actual – especialmente en lo que se refiere a las necesidades de los consumidores – impone un alto grado de especialización y conocimiento en el rubro. Es por este motivo que la profesionalización de cargos claves en la administración de la cooperativa se estima altamente necesario.
4. **Desarrollo de las “Alianzas” con Otras Cooperativas.** Una de las alternativas de mayor fortaleza a la hora de establecer ventajas competitivas permanentes dentro del sector agroindustrial es el uso del “encadenamiento productivo” (*), tanto en el ámbito de la producción misma como en la comercialización. La implementación del encadenamiento productivo, por ejemplo, permite establecer las anheladas “economías de escala”, elemento de valor que define en gran medida el nivel de competitividad de las organizaciones que integran la nueva agrupación dentro del espectro de la agroindustria. Más aún, si dicho encadenamiento permite además establecer aspectos “diferenciadores” que otorgan valor agregado a la producción, tales como el desarrollo de sistemas de trazabilidad, la adecuación de tecnologías en torno a la producción limpia o la denominación de origen (elemento muy utilizado actualmente en la agroindustria europea como elemento diferenciador), entre otros.

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

5. **Búsqueda Permanente de la Competitividad.** Si bien las cooperativas campesinas históricamente nacieron como instancias organizacionales “sin fines de lucro” – siendo uno de sus principales objetivos el minimizar los costos de los insumos de producción – actualmente la fuerza que impone el escenario de mercados altamente exigentes y cambiantes establece la imperiosa necesidad por parte de este tipo de organizaciones de adaptarse al “modelo” imperante. Dicha adaptación exige la necesaria búsqueda de competitividad sostenible, lo que implica analizar y desarrollar permanentemente elementos de valor tales como la potencialidad de los recursos tanto humanos como productivos de la cooperativa, el expertise y nivel sociocultural de los integrantes de la organización, análisis de los servicios actualmente prestados a los socios y las características del “entorno competitivo” (**). Se debe destacar que el concepto de competitividad que se desea inculcar a los tomadores de decisión dentro de una cooperativa campesina, dice relación con la búsqueda permanente de elementos de valor que posibiliten el desarrollo de factores diferenciadores dentro del mercado en el cual se inserta dicha cooperativa. No es la intención de esta propuesta tratar de imponer el concepto de competitividad hacia el interior de tales organizaciones, sino mas bien hacia su entorno.

(**) Para el análisis y determinación de las características del entorno competitivo se requiere de metodologías específicas que deben ser inculcadas a las cooperativas campesinas como parte de un proceso de capacitación organizacional, el cual debiese ser coordinado por entidades relacionadas con gran capacidad de convocatoria, tales como las Confederaciones – por citar alguna de ellas.

Fig. Búsqueda Permanente de la Competitividad en una Cooperativa Campesina.



MODELO I: Reorganización Funcional

Introducción

El alto nivel de competitividad existente en el mercado agroindustrial y los cada vez mayores requerimientos de calidad por parte de los consumidores, tanto a nivel país como a nivel internacional, impone cada vez mayores "exigencias" productivas y comerciales a las empresas participantes del sector. Las cooperativas agrícolas "no escapan" a esta realidad estructural: con el fin de lograr un nivel de desarrollo empresarial básico, éstas deben ser capaces de desarrollar servicios que posibiliten el desarrollo – por parte de cada uno de sus socios – de productos con la calidad requerida por el consumidor y a precios competitivos. Para alcanzar dicho objetivo, junto con elaborar el conjunto de estrategias de desarrollo de producto, es fundamental establecer los canales de distribución y comercialización idóneos que posibiliten el posicionamiento de dicha producción en la mayor cantidad posible de sectores de demanda.

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

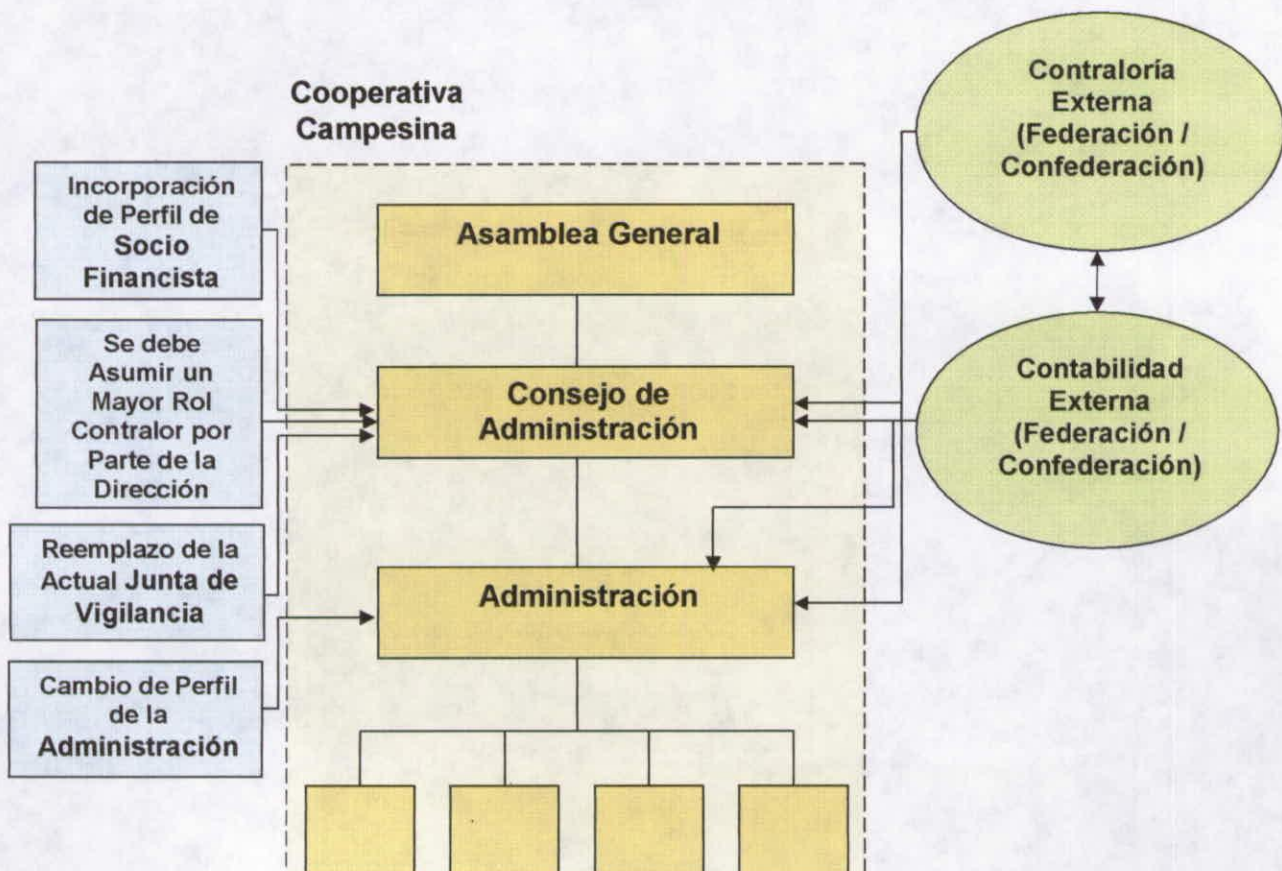
1. **Commodities.** Es por lejos el área de mayor presencia dentro del quehacer de las cooperativas campesinas. En este nicho se enmarcan los alimentos hortofrutícolas "tradicionales" – caracterizado por el desarrollo de la producción de alimentos sin valor agregado. En esta área se establece competitividad a través de dos importantes aspectos: inversión y economías de escala. Dentro de este contexto, una estrategia sugerida para lograr las economías de escala requeridas – y lograr así el nivel de competitividad esperado por parte de los socios productores – es la de establecer vínculos o "alianzas entre cooperativas", tanto a nivel productivo como comercial, ya sea dentro de un contexto geográfico como a nivel de vínculo por familias de productos. Por otro lado, a nivel de inversión, se propone crear las instancias para que "terceros" (inversionistas externos) aporten el capital necesario para el desarrollo de proyectos productivos tanto a nivel de cooperativa individual como vía encadenamiento productivo. El rol de las entidades "superiores", llámese Federaciones o Confederaciones, es fundamental en este sentido; son éstos – tanto por su capacidad de coordinación como por la de contar con recursos humanos de mayor nivel profesional – los organismos con la capacidad de "convocatoria" necesaria para atraer a futuros "inversionistas agrarios" (o si se quiere, socios financieristas) – actores que se espera sean de suma importancia dentro de una potencial comercialización de innumerables productos altamente competitivos que podrían ser desarrollados por las cooperativas campesinas nacionales.
2. **Productos con Valor Agregado.** Es claramente el área de desarrollo de menor presencia dentro de las cooperativas campesinas, pero a su vez es la con mayor potencial de crecimiento y rentabilidad. Son dos las

herramientas estratégicas que disponen las cooperativas campesinas dentro de este ámbito:

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

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

Fig. Diagrama Modelo I – Readecuaciones Estructura Interna Cooperativas Agrícolas



Descripción del Modelo

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

- **Administración:** la primera de ellas dice relación con el rol que actualmente cumple la administración en el quehacer de la cooperativa. De acuerdo a la encuesta desarrollada, la administración de una parte importante de las cooperativas es realizada por algún socio o ex – socio del organismo, o en otro número importante de casos, por un empleado externo pero con bajo perfil profesional (en términos de expertise tanto en el ámbito de la administración organizacional como en el conocimiento del tema cooperativo). Dentro de este contexto, se propone utilizar recursos idóneos al cargo, lo que implica, entre otros aspectos, una alta responsabilidad tanto en el contexto comercial y productivo como en el administrativo propiamente tal. Lo más relevante es que el cargo implica asumir dos ámbitos de acción que constituyen aspectos importantes en el quehacer de la cooperativa:

En primer lugar, en función de las directrices emanadas de la junta directiva en torno a lo que debe realizar, el administrador debe establecer el cómo implementar dichas acciones, y para ello debe ser capaz de planificar y a la vez controlar las operaciones de la cooperativa.

Adicionalmente, el administrador debe ser capaz de supervisar y coordinar las actividades económicas de la cooperativa dentro de un contexto general, como también tener la capacidad de mantener los flujos de información (financiero – contables) que requieren todas las entidades relacionadas con la cooperativa – tanto internas como externas.

- **Junta de Vigilancia:** junto con lo anterior, se plantea readecuar el rol contralor que actualmente se le asigna a esta área organizacional, la que está presente en la gran mayoría de las cooperativas “activas” encuestadas. El análisis entrega un cuestionamiento importante en relación con los resultados de la gestión de control que tiene esta área. Los principales problemas que provocan esta situación radica principalmente en dos aspectos:

1. **Dependencia Funcional.** El primero dice relación con la dependencia – desde un punto de vista funcional – del Consejo de Administración, esto es, “la entidad encargada de la fiscalización no puede depender de la entidad a la cual se fiscaliza”, porque evidentemente se pierde “independencia” al momento de fiscalizar.

2. **Desconocimiento Funcional.** El segundo factor es la falta de conocimiento – principalmente en las áreas financiero/contable y de gestión operativa – que poseen parte importante de los socios de cooperativas a los cuales se les asigna este rol. La carencia de

conocimiento no permite establecer un control adecuado a la gestión interna, por ende, la posibilidad de tomar decisiones erróneas por parte de la cooperativa en relación con temas comerciales y productivos aumenta considerablemente. De hecho, según el análisis entregado en la primera parte de este trabajo, uno de los principales motivos por los cuales parte importante de las cooperativas encuestadas tienen actualmente problemas de endeudamiento es precisamente por el hecho de carecer de una instancia de control administrativo eficiente.

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

1.—**Contraloría Administrativa. Entidad a cargo de una Federación o Confederación, que cumpla con el rol contralor necesario para este tipo de organizaciones.** Para que esta entidad sea eficiente en su labor se debe “exigir” a todas las cooperativas pertenecientes a la agrupación (Federación o Confederación) que cumplan con las normativas que sean definidas – tanto administrativas como operativas.

2. **Servicio de Contabilidad.** Se propone establecer una instancia de administración contable externa y centralizada – en torno a una agrupación del tipo Federación, Confederación – que permita solucionar dos grandes problemáticas actualmente existentes en el servicio de contabilidad prestado a las cooperativas campesinas: la alta variabilidad del costo mensual de servicio y la carencia de conocimiento de la “contabilidad de cooperativas” que poseen parte importante de los contadores externos que trabajan para este tipo de organización.

- **Consejo de Administración:** esta instancia organizacional debe asumir un mayor rol contralor hacia la administración, principalmente si se considera que el perfil profesional de quien asuma este cargo (administrador o gerente) debiese ser mucho mayor al existente. Por este motivo el Consejo debe interactuar permanentemente con las entidades externas de control – llámese Contraloría y Contabilidad Externas – dependientes de la agrupación dentro de la cual están insertas. Adicionalmente, se recomienda incorporar un importante plan de capacitación “obligatoria” para todos los socios que se incorporen al Consejo de Administración, estableciendo áreas de capacitación específicas por cargo directivo.
- **(*) Socio Financista:** se propone incorporar a la actual estructura administrativa de las cooperativas campesinas la figura del “socio financista”, sin derecho a voto, pero con la capacidad de poder invertir recursos en los proyectos productivos de la cooperativa y posteriormente supervisarlos tanto operativa como financieramente.

(*) La implementación de la figura del “socio financista” como parte de la estructura administrativa de una cooperativa campesina debiese ser parte de un estudio posterior que permita establecer la factibilidad de su implementación en el corto y mediano plazo.

MODELO II: Alianzas entre Cooperativas vía Gestión Productiva Centralizada

Introducción

El sector agroindustrial hoy en día plantea innumerables desafíos de índole tanto comercial como productiva. Aspectos tales como tecnología, acceso a información, economías de escala, financiamiento de largo plazo, desarrollo de canales de comercialización, entre otros, son fundamentales para trabajar con éxito en esta cada día más compleja actividad.

Dentro de este contexto, el objetivo de las organizaciones empresariales pertenecientes al sector es tratar de establecer una posición competitiva dentro del mercado.

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

Una de las soluciones organizacionales que empíricamente ha demostrado ser eficiente dentro de esta problemática, es la que plantea el *encadenamiento productivo*:

“Una oferta específica en función de la suma de las producciones de un conjunto de cooperativas aumenta la posibilidad de conseguir mejores condiciones de comercialización y de obtener mejores precios”.

El modelo de gestión que a continuación se plantea tiene como base el *encadenamiento productivo* entre cooperativas campesinas de un mismo o similar rubro. El objetivo buscado a través de este medio consiste básicamente en:

1. Lograr las economías de escala en la producción necesarias para obtener mayores ventajas competitivas al momento de negociar con los Clientes.
2. Desarrollar una plataforma de negocios de mucha mayor envergadura que la que podría lograrse en forma unitaria.

Se espera que el modelo en cuestión ayude – por lo menos, en parte – a solucionar uno de los grandes desafíos que se le presentan en la actualidad a la inmensa mayoría de las cooperativas campesinas: lograr ser competitivas dentro del modelo de libre mercado.

Encadenamientos Productivos, algunos aspectos teóricos

Definición

Se entiende por “encadenamiento productivo” a un conjunto de empresas que se desempeñan en la misma actividad o en actividades estrechamente relacionadas, dentro de un área especialmente delimitada, que cuenta con un perfil determinado, donde la especialización y el comercio entre organizaciones resulta sustancial.

En el mundo real, hasta una simple asociación de empresas genera beneficios básicos para las mismas. Es así como el término “encadenamiento productivo” puede referirse a una amplia variedad de aglomeraciones empresariales. Sin embargo, la pura aglomeración de empresas – cooperativas campesinas, en este caso – que carecen de relaciones específicas, no brinda espacio para la generación de mayor eficiencia colectiva, rasgo característico de los “encadenamientos productivos”.

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

Ventajas

Las ventajas del encadenamiento productivo son amplias. Algunas de ellas pueden ser mencionadas a continuación:

1. **Tecnología.** Factor relevante en el presente quehacer de esta actividad y con cada vez mayor importancia futura, especialmente dentro del ámbito de la competitividad. El desarrollo de la misma no podría ser financiada por las cooperativas en forma individual; se requiere de importantes dosis de capital para financiar investigaciones que permitan solucionar problemas específicos.
2. **Comercialización.** La integración entre organizaciones empresariales permite desarrollar economías de escala en la producción, lo que a su vez redundará en una mejor posición competitiva para el establecimiento de futuras negociaciones.
3. **Producción.** El mercado ya no está circunscrito a un entorno local, se ha extendido más allá de nuestras fronteras. Esta situación también involucra a las cooperativas campesinas, más aún, si teniendo ventajas competitivas dentro de la cadena de producción, se pretende desarrollar nuevos negocios en mercados extranjeros. El encadenamiento productivo posibilita lograr de una mejor forma la necesaria estandarización de la producción, al permitir establecer procedimientos, prácticas y tecnologías comunes.

4. **Capacitación.** Los permanentes cambios en las necesidades de los consumidores y las constantes innovaciones tecnológicas en el rubro alimenticio dictaminan la evidente necesidad de desarrollar un plan de capacitación al interior de las organizaciones relacionadas que permita asimilar dichos cambios de la mejor forma posible. El encadenamiento productivo posibilita transmitir la información de mejor manera que individualmente, estableciendo procedimientos que permitan la transmisión de la información de una manera fluida y en un menor tiempo.
5. **Financiamiento.** Las posibilidades de obtención de financiamiento vía crédito son mucho mayores si éste se realiza en forma asociativa; las entidades crediticias privilegian a quienes postulan desarrollar un proyecto común, con responsabilidades financieras compartidas.

Restricciones

La escasez de espíritu empresarial, el establecimiento de barreras al traspaso de información entre empresas, la falta de confianza y similares restricciones son consideradas como los principales cuellos de botella en el desarrollo de los encadenamientos productivos.

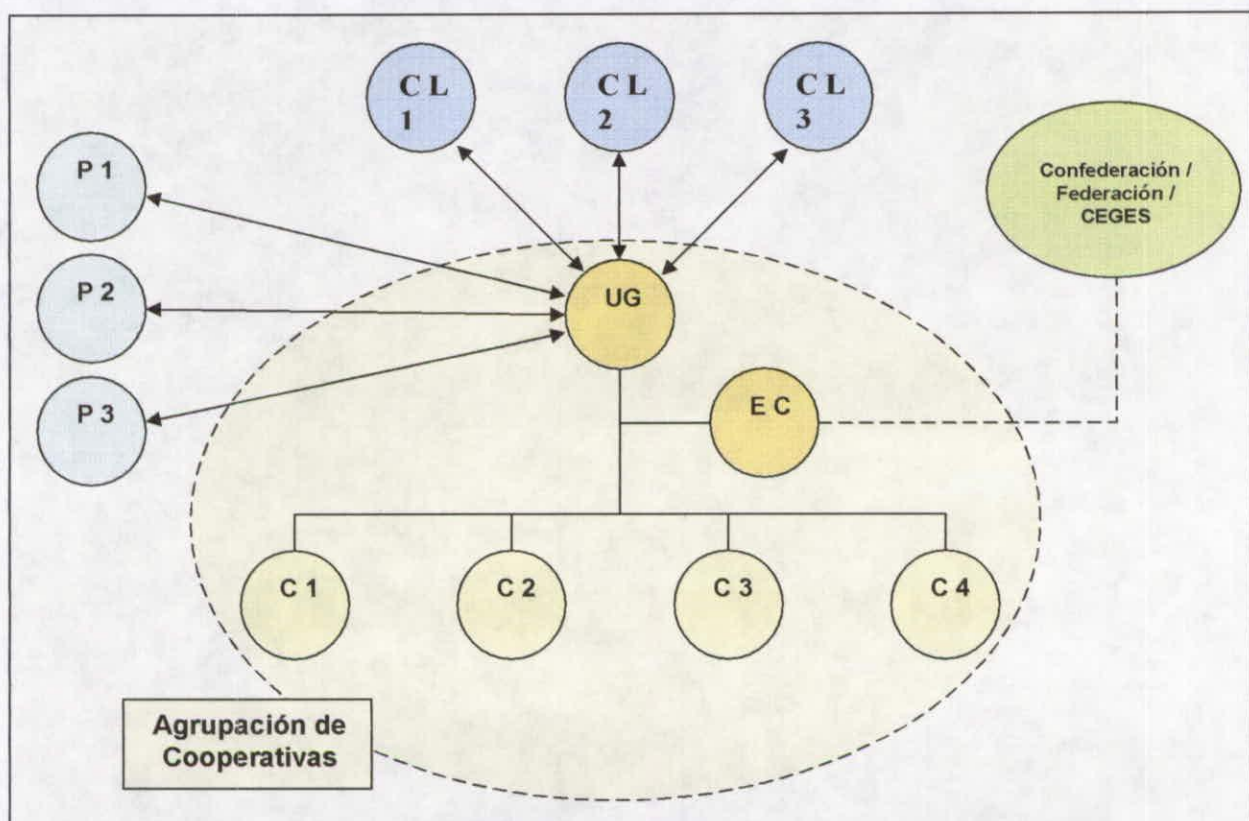
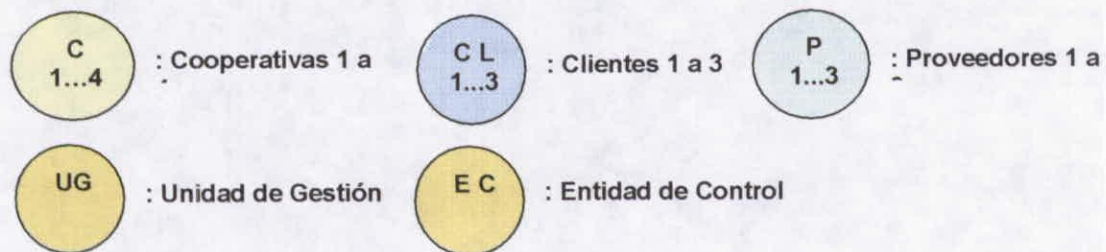
Beneficios Sociales

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

1. El primero de ellos es el hecho de que este tipo de organizaciones difícilmente se consolidan sin ayuda estatal, principalmente porque existen fallas de información y otras imperfecciones del mercado – tales como la carencia de apoyo financiero, profesional y tecnológico – que necesitan ser contrarestadas.
2. Finalmente, se considera que los programas destinados a organizaciones del tipo cooperativas campesinas, generan mayor bienestar social y eficiencia económica, al hacer énfasis en las oportunidades de desarrollo laboral y económico que existen para los sectores menos privilegiados de la sociedad.

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

Fig. Diagrama Modelo II – Alianzas entre Cooperativas vía Gestión Productiva Centralizada



Descripción del Modelo

A partir del principio básico definido con anterioridad, en términos de que la alianza o agrupación de cooperativas campesinas – conceptualizada como encadenamiento productivo – dentro del plano teórico, al menos, es una de las formas más eficientes de lograr ventajas competitivas dentro del sector agroindustrial, se describe a continuación los supuestos básicos sobre los cuales se define el modelo denominado “Encadenamiento Productivo vía Gestión Productiva Centralizada” y sus principales características.

Supuestos Básicos

- Se aplica este modelo para aquellas cooperativas que, desarrollando productos del mismo rubro, deseen asociarse con el objetivo básico de lograr las economías de escala necesarias para ser competitivos dentro de su sector.
- La iniciativa del proyecto de alianza entre cooperativas debe partir de “las bases” de cada una de las cooperativas campesinas involucradas. Son los socios de cada cooperativa los que deben impulsar la alianza entre ellas. Está demostrado que, cuando este tipo de iniciativas son impuestas hacia el interior de las cooperativas por estamentos “superiores” y/o por organismos gubernamentales, los resultados de éstas no han sido los esperados.
- El modelo se estima “aplicable” en la medida que exista una “entidad superior” que las agrupe – llámese Federación ó Confederación – y que tenga la debida “autoridad” – emanada desde las propias cooperativas campesinas pertenecientes a dicha agrupación – para desarrollar las labores de fiscalización y control que se necesitan para el correcto funcionamiento operativo del modelo a proponer.
- Debe existir la capacidad de financiamiento para una nueva área de gestión denominada para estos fines como “Unidad de Gestión” (UG), lo que implica proveer recursos para solventar, entre otros costos, la contratación permanente de, a lo menos, un recurso profesional con capacidad de gerenciamiento comercial y operativo. Los costos deberán ser financiados inicialmente utilizando recursos tanto internos (vía aporte de los socios de cada una de las cooperativas involucradas) como externos (vía inversión de “socios financistas” y/o postulando a subvenciones de organismos estatales a través de la presentación de proyectos ó utilizando los servicios financieros rurales disponibles).
- La nueva Unidad de Gestión, vista como una “unidad de negocios independiente”, se planteará como objetivo de mediano plazo lograr la “autonomía financiera” producto de su propia gestión – tanto comercial como operativa.
- La Unidad de Gestión será una entidad empresarial de entera propiedad de los socios de las cooperativas partícipes de la agrupación, por lo que la Gerencia de dicha Unidad deberá rendir cuenta de su gestión ante las Directivas de cada una de las mencionadas cooperativas campesinas en

una Asamblea que las reúna con una periodicidad definida autónomamente.

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

Características del Modelo

- Se establece un Encadenamiento Productivo de Cooperativas del mismo rubro con una estructura administrativa que incorpora dos nuevas áreas: la Unidad de Gestión y la Entidad de Control – como unidad supervisora de la anterior.
- El objetivo de esta nueva entidad es incorporar a la actual gestión cooperativa campesina una plataforma de desarrollo comercial y productivo de "alto nivel", que sea capaz de generar las necesarias ventajas competitivas que la agrupación requiere para posicionarse en el mercado donde ésta se encuentra.
- Para ello la nueva entidad debe ser capaz de desarrollar "servicios" relacionados con la obtención de:
 - ✓ Mayores economías de escala en la adquisición de insumos "comunes" a las cooperativas participantes de la agrupación, lo que debiese redundar en menores costos de dichos insumos para los socios productores.
 - ✓ Alternativas de financiamiento para la implementación de proyectos productivos "asociativos". La búsqueda permanente de obtención de recursos vía la incorporación de "socios financistas" o cualquier otra instancia que sea válida para dichos fines, es uno de los servicios más importantes que debe implementar la nueva entidad.
 - ✓ Valor agregado a la producción desarrollada por la agrupación de cooperativas. La tendencia actual de la industria agropecuaria – especialmente en el ámbito exportador – es el desarrollo de productos con valor agregado, tales como hortalizas congeladas,

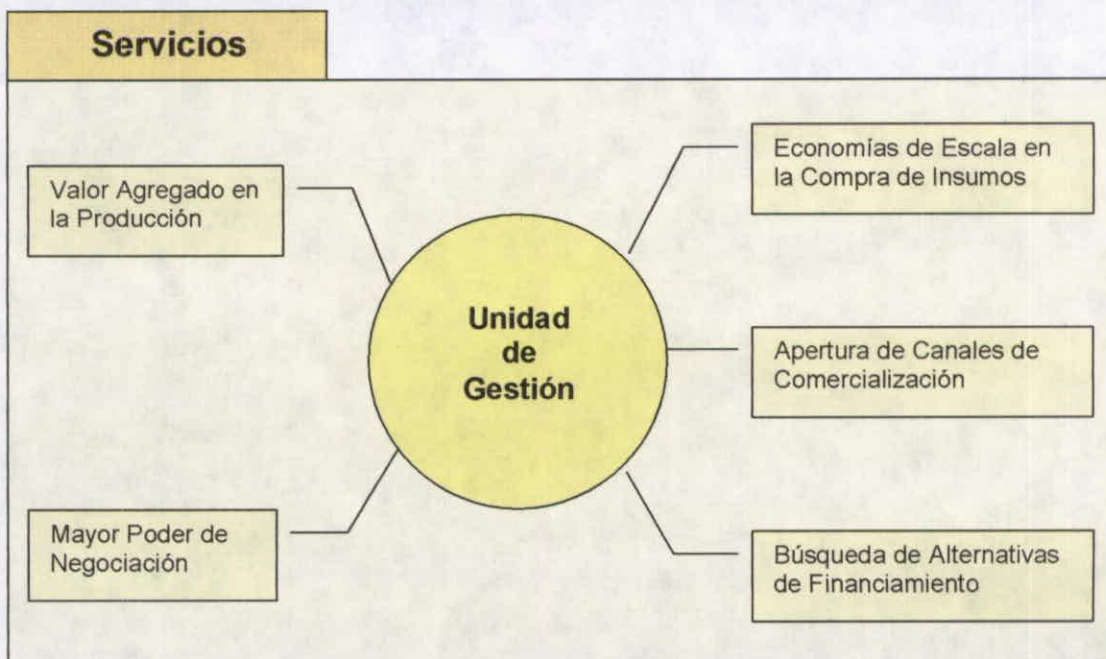
frutos secos o en conservas, productos orgánicos, por mencionar algunos. Otro de los servicios a implementar por la nueva entidad consistirá en generar las instancias de desarrollo necesarias para alcanzar mayor valor agregado en la producción de la agrupación, ya sea vía el desarrollo interno o a través de alianzas comerciales con empresas relacionadas.

- ✓ Mayor poder de negociación con la actual y futura cartera de Clientes, producto del poder que da el hecho de administrar y comercializar mayores cuotas de producción.
- ✓ Nuevos canales de comercialización. La nueva entidad debiese ser capaz de desarrollar servicios de apertura de nuevos canales, tales como el desarrollo de alianzas como proveedor de insumos de empresas productoras de mayor valor agregado ó la prospección de nuevos mercados a través del desarrollo de producción orgánica o vía la implementación de producción con "certificado de origen", entre otros.

Unidad de Gestión

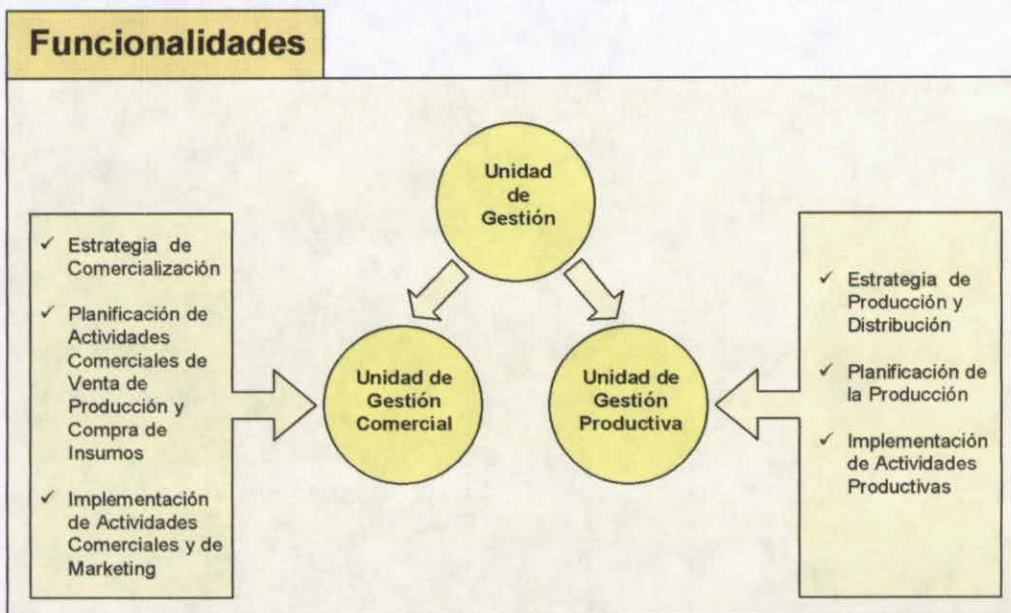
La "Unidad de Gestión" (UG) es una entidad que agrupa a las cooperativas en función de una estructura administrativa liderada por una gerencia que centraliza los servicios ofrecidos y con una capacidad de gestión tanto en el plano comercial como en el productivo.

Fig. Servicios Asociados a una Unidad de Gestión



La "Unidad de Gestión" (UG) incluye a la "Unidad de Gestión Comercial" (UGC) y a la "Unidad de Gestión Productiva" (UGP) dentro de su funcionalidades básicas. Cada una de ellas, a su vez, cumpliendo las funciones específicas que les sean definidas por la agrupación y que, por supuesto, correspondan a las necesidades tanto de negocios como operativas de la misma.

- **Unidad de Gestión Comercial (UGC).** Área funcional que agrupa el conjunto de actividades comerciales que son ejecutadas por la nueva entidad y que corresponden a las necesidades relacionadas con el desarrollo de los negocios de la agrupación. En función de dichas necesidades, se define inicialmente la estrategia de comercialización a implementar – tanto para la venta de la producción como para la adquisición de los insumos – para posteriormente establecer y ejecutar las acciones a seguir, dentro de los plazos y prioridades planificados.
- **Unidad de Gestión Productiva (UGP).** Área funcional que agrupa el conjunto de actividades productivas requeridas para la correcta operación de los negocios de la agrupación. Esta área desarrolla la estrategia a seguir en el plano productivo y de distribución, dentro de un plano de concordancia con la estrategia comercial definida. Como resultado de la misma, se define la planificación de la producción y establecen e implementan todas las acciones operativas requeridas asociadas con el desarrollo del o de los productos, con el objeto de satisfacer las necesidades tanto de calidad de producción como de distribución definidas por los Clientes.

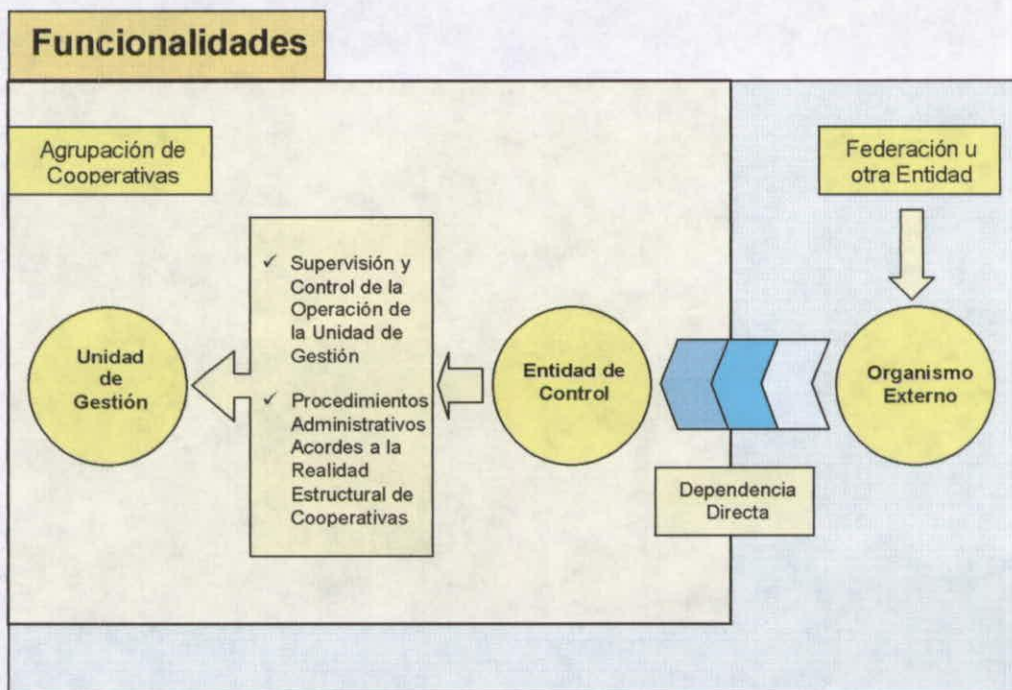


Entidad de Control

Se incorpora una "Entidad de Control" a la estructura administrativa de la Agrupación de Cooperativas Campesinas, con dependencia directa de una institución mayor – llámese Confederación ó Federación – y con la función de controlar en los ámbitos financiero/contables de la nueva "Unidad de Gestión".

Es importante destacar que, aún cuando esta nueva entidad deberá ser financiada por la agrupación de cooperativas, la dependencia funcional de la misma se establecerá con un organismo "externo" a la asociación, con el objetivo de "independizar" la gestión de supervisión y control de la administración interna de la nueva organización.

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



MODELO III: Alianzas vía Gestión Comercial Centralizada

Introducción

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

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

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

Un claro ejemplo de la relevancia de la problemática comercial de venta de la producción para los pequeños agricultores lo constituye el hecho de que, en muchas oportunidades, son las "expectativas de venta" de un producto en el corto plazo las que determinan si éste es desarrollado o no durante la temporada; y son precisamente dichas expectativas las que provocan – en una no despreciable cantidad de ocasiones – importantes pérdidas de patrimonio de los socios cuando a través de la cooperativa se toman decisiones erróneas (en el contexto del precio de venta finalmente obtenido al momento de la cosecha de dicha producción).

Paralelamente, también se da la problemática de aquellas cooperativas que están sujetas a los dictámenes de quien es su "único" Cliente. Si bien trabajar para dicho Cliente entrega ventajas importantes – tales como la venta "asegurada" de la producción como también la asesoría técnica "sin costo" entregada por éste, entre otros aspectos – las restricciones están dadas principalmente por el "precio de compra" que éste impone al momento de la cosecha. Esta situación redundante en una permanente "dependencia" por parte de la cooperativa ante su único Cliente, con las consiguientes limitaciones de desarrollo interno que esto conlleva.

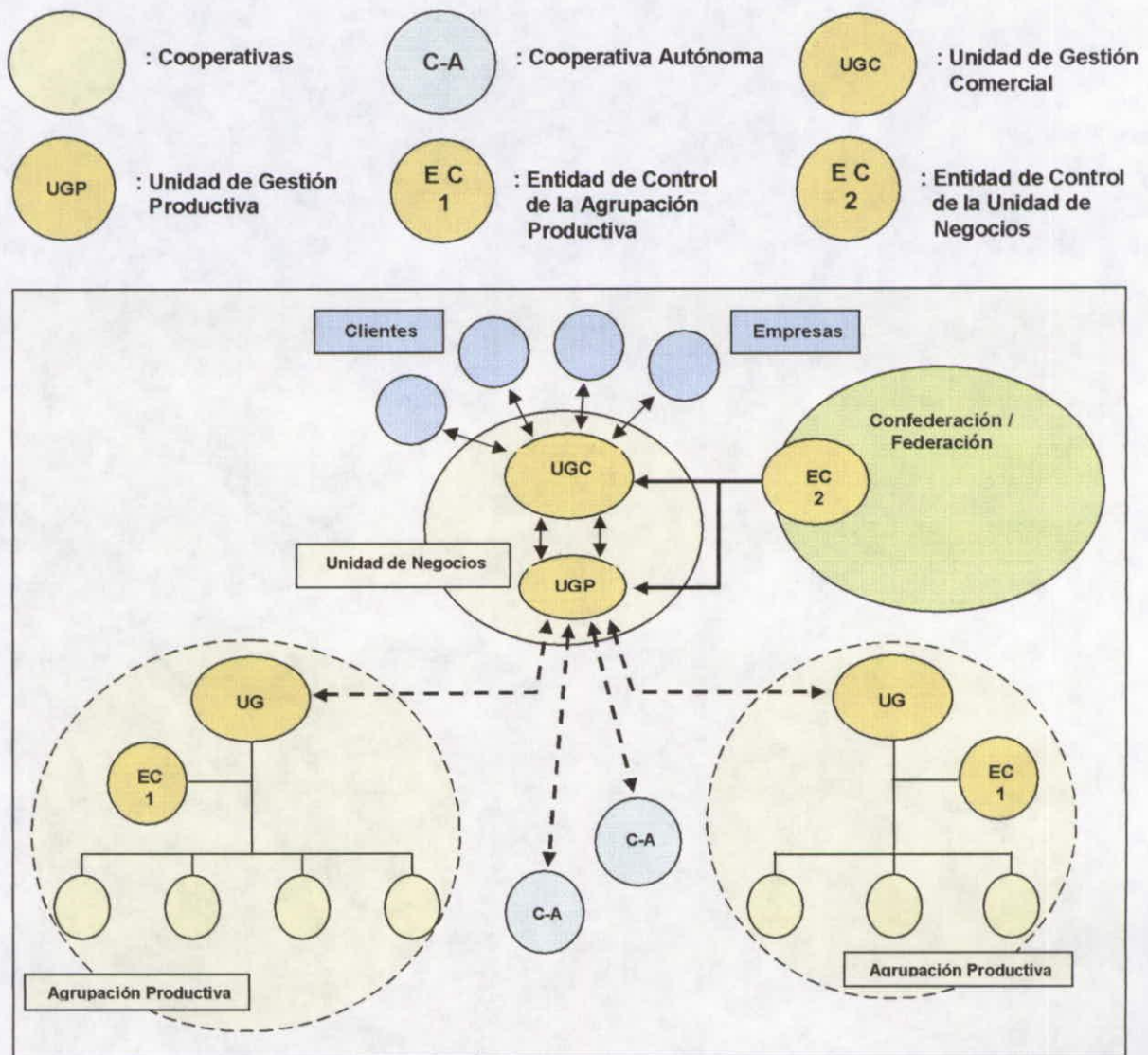
Lo anterior plantea la evidente necesidad de mejorar la situación competitiva de las cooperativas campesinas utilizando alternativas estratégicas enmarcadas dentro del ámbito comercial.

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

Descripción del Modelo

En función de la necesidad de mayores opciones de comercialización, el siguiente modelo de gestión plantea el encadenamiento productivo como base teórica para lograr las necesarias ventajas competitivas dentro del sector, potenciando la gestión comercial como herramienta estratégica para obtener la óptima integración, tanto con Clientes como con empresas productivas de mayor valor agregado. A continuación se describen los supuestos básicos sobre el modelo denominado “Alianzas vía Gestión Comercial Centralizada” y sus principales características.

Fig. Diagrama Modelo III – Alianzas vía Gestión Comercial Centralizada



Supuestos Básicos

- Se aplica este modelo para aquellas cooperativas que, desarrollando tanto productos del mismo rubro como disímiles, deseen asociarse a través de una entidad comercializadora con el objetivo de lograr ya sea la apertura de nuevos canales de comercialización como también el establecimiento de relaciones comerciales con empresas productivas de mayor valor agregado. Adicionalmente, el modelo incorpora a las entidades partícipes del mismo importantes economías de escala dentro de la cadena de distribución de sus productos.
- La iniciativa del proyecto de alianza entre organizaciones vía una Unidad de Negocios independiente debe partir de “las bases” de cada una de las cooperativas campesinas involucradas. Son los socios de cada cooperativa y sus directivos los que deben impulsar las alianzas entre ellas.
- El modelo se estima “aplicable” en la medida que exista una “entidad superior” e independiente llamada genéricamente “Unidad de Negocios”, que sea capaz de agruparlas y coordinarlas tanto desde un punto de vista comercial como logístico (en cuanto a la distribución de los productos comercializados).
- La nueva “Unidad de Negocios” debe ser – desde el punto de vista de la propiedad – una entidad independiente de las organizaciones que participan directamente en el desarrollo del negocio – llámense cooperativas campesinas y/o agrupaciones productivas de cooperativas – pero sí dependiente de un organismo marco que las agrupe – llámese Federación ó Confederación – y que tenga la debida “autoridad” – emanada desde las propias cooperativas campesinas pertenecientes a dicha agrupación – para desarrollar las labores de fiscalización y control que se necesitan para el correcto funcionamiento operativo de la citada “Unidad de Negocios”.
- Debe existir la capacidad de financiamiento para la nueva Unidad de Negocios, lo que implica proveer recursos para solventar, entre otros costos, la contratación permanente de, a lo menos, un recurso profesional con capacidad de gerenciamiento comercial y un recurso profesional para la gestión operativa y logística. Los costos deberán ser financiados inicialmente utilizando recursos tanto internos (vía aporte de la Federación o Confederación respectiva) como externos (vía inversión de “socios financistas” y/o utilizando los servicios financieros rurales disponibles).
- La nueva Unidad de Negocios, vista como una entidad empresarial “independiente”, se planteará como uno de sus objetivos de mediano plazo lograr la autonomía financiera producto de su propia gestión – tanto comercial como operativa.
- La Unidad de Negocios se definirá como una entidad “con fines de lucro” cuya función será básicamente la de “intermediador” comercial, de forma tal que, a partir de la “oferta” entregada por las entidades involucradas – llámense cooperativas campesinas y/o agrupaciones productivas de cooperativas – dicha entidad empresarial establecerá los vínculos comerciales tanto con Clientes nacionales o extranjeros como con

empresas productivas que requieran de proveedores de materias primas.

- Junto con lo anterior,, debe existir la capacidad de financiamiento para una nueva área de control denominada para estos fines como “Entidad de Control de la Unidad de Negocios”, lo que implica proveer recursos para solventar, entre otros costos, la contratación permanente de, a lo menos, un recurso profesional con conocimientos contables y financieros. Los costos deberán ser financiados permanentemente utilizando recursos internos de la Federación o Confederación respectiva.
- La nueva Entidad de Control se define como un “área de control” con dependencia funcional directa de una “entidad superior” – llámese Federación ó Confederación – y operará de acuerdo al marco de acción definido por las directrices emanadas de dicha entidad superior.
- La Entidad de Control será un área de control de entera propiedad de la Federación o Confederación respectiva, y deberá rendir cuenta de su gestión ante la Directiva de alguna de dichas entidades.

Características del Modelo

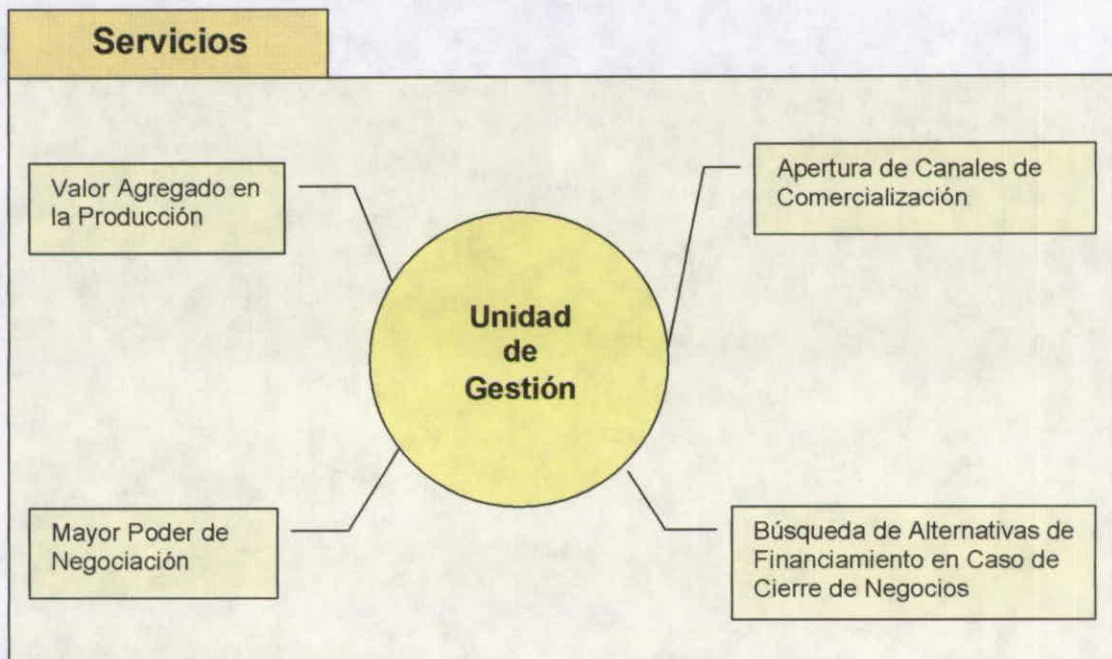
- Se establece una Unidad de Negocios con una estructura administrativa que incorpora dos áreas: la Unidad de Gestión Comercial (UGC) y la Unidad de Gestión Productiva (UGP), incorporándose además la Entidad de Control de la Unidad de Negocios – como unidad supervisora de las anteriores.
- El objetivo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

cooperativas que desarrollen vínculos con empresas productivas de mayor valor agregado.

Unidad de Negocios

La Unidad de Negocios es una entidad que centraliza y administra las demandas de Clientes tanto nacionales como internacionales, y a la vez estructura la oferta de los bienes demandados en función de las capacidades y potencialidades productivas del conjunto de cooperativas que forman parte de esta nueva estructura comercial. Por tanto la función principal de esta nueva Unidad de Negocios es ser un “catalizador” eficiente entre la oferta de las cooperativas y las potenciales demandas de los Clientes.

Fig. Servicios Asociados a una Unidad de Negocios

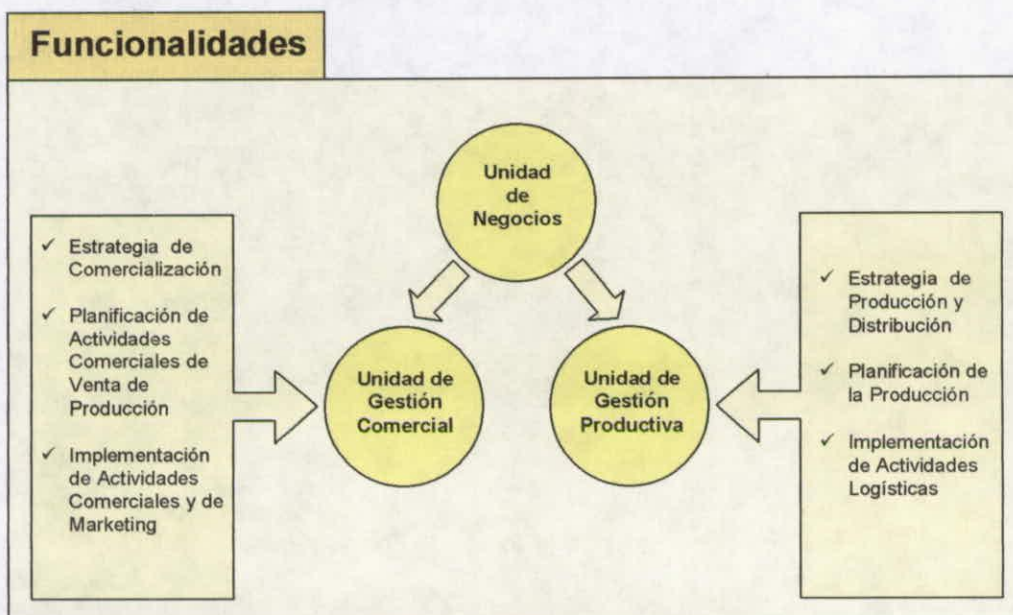


La Unidad de Negocios incluye a la “Unidad de Gestión Comercial” (UGC) y a la “Unidad de Gestión Productiva” (UGP) dentro de sus funcionalidades básicas. Cada una de ellas, a su vez, cumpliendo las funciones específicas que les sean definidas por la asociación y que, por supuesto, correspondan a las necesidades tanto de negocios como operativas de la agrupación.

- **Unidad de Gestión Comercial (UGC).** Área funcional que agrupa el conjunto de actividades comerciales que son ejecutadas por la nueva entidad y que corresponden a las necesidades de negocios de las cooperativas pertenecientes a la nueva agrupación. En función de dichas necesidades, se definen las diversas estrategias de

comercialización a implementar, para posteriormente establecer y ejecutar las acciones a seguir, dentro de los plazos y prioridades planificados.

- **Unidad de Gestión Productiva (UGP).** Área funcional que agrupa el conjunto de actividades productivas requeridas para la correcta operación de los negocios del conjunto de cooperativas de la nueva agrupación. Esta área desarrolla la estrategia a seguir en el plano productivo y de distribución, dentro de un plano de concordancia con la estrategia comercial definida. Como resultado de la misma, se define la planificación de la producción y establecen e implementan todas las acciones operativas requeridas asociadas con el desarrollo del o de los productos, con el objeto de satisfacer las necesidades tanto de calidad de producción como de distribución definidas por los Clientes.



Entidad de Control

Se incorpora una "Entidad de Control" como instancia supervisora dentro de la estructura administrativa de la nueva Unidad de Negocios, con dependencia directa de una institución mayor – llámese Confederación ó Federación – y con la función de controlar en los ámbitos financiero/contables de la nueva Unidad de Negocios.

Es importante destacar que esta entidad deberá ser financiada por la Confederación ó Federación, por tanto, la dependencia funcional de la misma se establecerá con dicho organismo "externo", con el objetivo de

"independizar" la gestión de supervisión y control de la administración interna de la nueva organización.

La funcionalidad de esta nueva área consiste básicamente en crear las instancias de supervisión y control – tanto en el plano financiero como contable – a la gestión operacional de la nueva organización, estableciendo para ello procedimientos administrativos acordes a la realidad "estructural" del negocio y definiendo las instancias de entrega de información de la gestión realizada a la federación o Confederación, en función de las dependencias funcionales previamente definidas.