



Más Unidos – Plan Nacional de
Asociatividad de Chile – Organización
de Cooperativas Modernas

Rabo Partnerships

Colofón

Título	Más Unidos Plan Nacional de Asociatividad de Chile – Organización de Cooperativas Modernas
Versión	1.0
Subtítulo	Informe
Fecha	2 de diciembre de 2019
Número de proyecto	
Autor(es)	Corné de Louw Brenda de Swart Francine Morizon Liliana Lopez Rubiga Sivakumaran Jos Bijman

Dirección de contacto para esta publicación

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

Tel +31 (0)30 2163670
Rabo.partnerships@rabobank.nl

© Rabo Partnerships B.V. (RP)

Esta publicación corresponde a un conjunto de documentos originados en el marco de la consultoría “Cooperativas modernas de productores en Chile: Un programa a nivel nacional para desarrollar cooperativas modernas de productores en Chile”, código UDC-2019-021, solicitado por el Ministerio de Agricultura de Chile a Rabo Partnerships B.V. y financiado por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA).

Se autoriza la difusión y reproducción parcial o total de este documento citando la fuente.

Cámara de Comercio Registrada, Utrecht no. 30114598

Tabla de contenidos

1	Introducción	3
2	Estrategia de Negocios de Cooperativas Modernas	6
	2.1 Estrategia de Negocios	6
	2.2 Generación del Modelo de Negocios	7
3	Estructura de Gobernanza en Cooperativas Modernas	10
	3.1 Introducción Estructuras de Gobernanza	10
	3.2 Estructura Básica de Gobernanza	10
	3.3 Estructura Compleja de Gobernanza	11
4	Principios de Negocios en Cooperativas Modernas	15
	4.1 Introducción Principios de Negocios	15
	4.2 Principio del Servicio al Costo	15
	4.3 Proporcionalidad	16
	4.4 Autofinanciamiento	17
	4.5 Obligaciones de Entrega	17
	4.6 Derechos de Entrega	18
5	Capitalización en Cooperativas Modernas	19
	5.1 Introducción Capitalización	19
	5.2 Política Básica de Capitalización	19
	5.3 Política Compleja de Capitalización	20
Anexo 22		
	A. Preguntas por elemento básico	22

1 Introducción

El presente informe se basa en la teoría del rol y de la posición de las cooperativas agrícolas en el sistema alimentario y comienza con las elecciones estratégicas que una cooperativa debe hacer para convertirse en un actor sustentable en el sistema alimentario. La teoría presentada en este informe será un documento importante en un nuevo currículum que será diseñado en este programa.

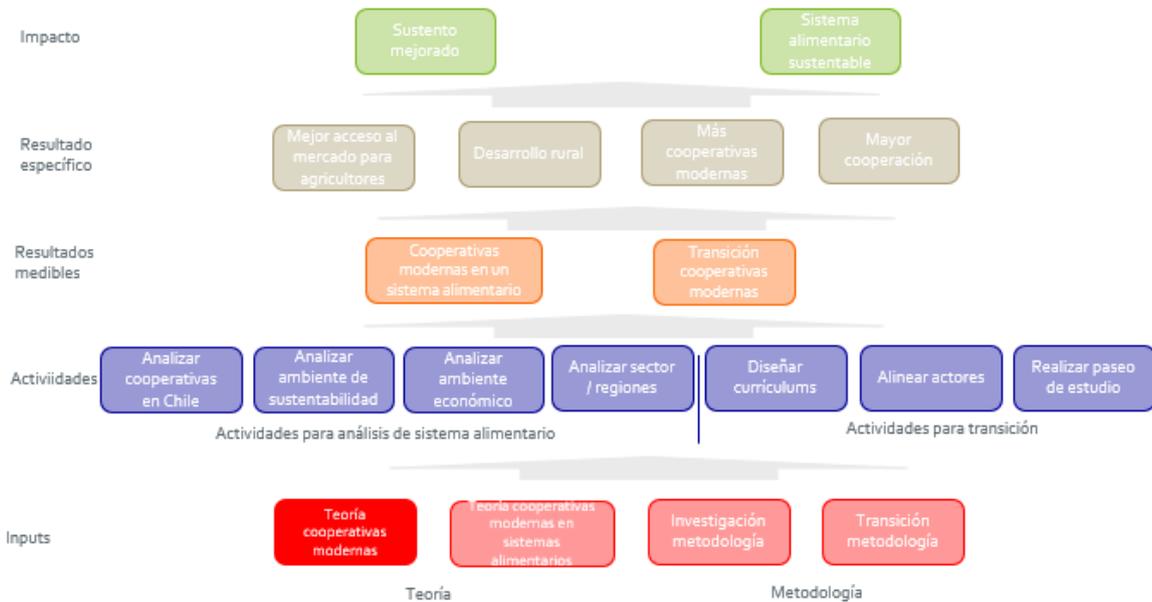


Figura 1: Informe como parte de la Teoría del Cambio

El enfoque del sistema alimentario forma la base de nuestros pensamientos a la hora de tomar decisiones estratégicas en la cooperativa, porque una cooperativa debe decidir sobre la posición que quiere sostener en el sistema alimentario. Para generar una ventaja competitiva, una cooperativa debe crear una estrategia distintiva que distinga la organización de sus rivales y considere las preferencias de los consumidores como también los intereses de sus miembros.



Figura 2: El sistema alimentario

Aparte de la posición de la cooperativa en el sistema alimentario, se deben considerar los facilitadores económicos y de sustentabilidad, que son los motores esenciales para potenciar el desarrollo de un sector específico y de los negocios en este sector.

Dependiendo de la ambición de los miembros y el propósito de la cooperativa agrícola, los miembros deben decir cómo quieren gobernar su cooperativa en términos de derechos, obligaciones, roles y responsabilidades.

Las empresas cooperativas exitosas dependen de sólidos principios cooperativos. En las últimas décadas, en muchas partes en el mundo, Rabo Partnerships ha experimentado que las cooperativas que no aplican los principios de negocios cooperativos no serán viables como empresa cooperativa. Según el principio cooperativo de negocios del autofinanciamiento, las membrecías y las ganancias retenidas deberían constituir la primera fuente de financiación de capital y capitalización.

Este informe presenta y analiza las varias opciones y elecciones que las empresas cooperativas pueden aplicar en términos de su estrategia de negocios, sus estructuras internas de gobernanza, sus principios de negocios operacionales y las políticas de capitalización. Tener una estrategia clara, una buena estructura de gobernanza y principios de negocios efectivos son todas precondiciones para abrir el acceso a financiamiento.

Las cooperativas crecen en tamaño y en actividades, en respuesta a las oportunidades y las amenazas en el ambiente económico y político. El crecimiento también puede conllevar nuevos desafíos para la cooperativa. En el capítulo 5 se abordan los desafíos más comunes y las potenciales soluciones.

Antes de presentar los principios organizacionales esenciales para las cooperativas modernas, explicaremos los conceptos clave usados en este informe.

1.1.1 Conceptos clave

La **estrategia de negocios** consiste en la administración global establecida por los gerentes, además de los juegos competitivos y enfoques de negocios que están empleando para competir con éxito, mejorar el rendimiento y hacer crecer la empresa.

Ventajas competitivas: una organización obtiene ventajas competitivas sustentables cuando puede cumplir con las necesidades de los clientes de manera más efectiva o eficiente que sus rivales y cuando la base para esto es duradera, a pesar de los mejores esfuerzos de los competidores de igualar o superar esta ventaja.

Valorización: la producción de muchos productos resulta en subproductos que contienen una cantidad considerable de nutrientes que originen de la materia prima o los productos originales. La valorización significa reutilizar los nutrientes en la producción de otros productos. En las industrias de procesamiento de alimentos que generan subproductos y desechos voluminosos, la valorización puede ayudar a compensar los crecientes problemas ambientales y facilitar el uso sustentable de los recursos naturales disponibles.

Un **análisis FODA** es una técnica de planificación estratégica usada para ayudar a una persona, organización o sector a identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas a sus ambiciones.

La definición de cooperativas según Dunn (1988):

Una **cooperativa** es una organización económica caracterizada por tres principios que guían la relación entre los miembros y la organización cooperativa:

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

La definición de una cooperativa según la Alianza Cooperativa Internacional (ACI):

Una **cooperativa** es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para cumplir sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales mediante una empresa de propiedad compartida y controlada democráticamente.

2 Estrategia de Negocios de Cooperativas Modernas

2.1 Estrategia de Negocios

Una estrategia de negocios es importante para avanzar con la organización. Los miembros y los líderes de una cooperativa se enfrentan con las siguientes tres preguntas centrales:

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

La primera pregunta ‘¿Cuál es nuestra situación actual?’ requiere que la cooperativa evalúe la situación actual en términos de posición en el mercado, desempeño financiero, recursos disponibles y capacidades.

La respuesta a la pregunta ‘¿Hacia dónde queremos ir?’ se encuentra en la visión de la cooperativa de su posición futura. Se trata de qué mercados, qué grupos de clientes, qué productos y qué regiones o países reciben su foco. Las elecciones estratégicas tienen que ver con la posición de la organización en comparación con los competidores, los proveedores y los clientes.

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

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

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

	Bajo costo	Carácter único del producto
Amplio (Industria completa)	Estrategia de Liderazgo en Costos	Estrategia de Diferenciación
Estrecho (Segmento de mercado)	Estrategia de enfoque (Bajo Costo)	Estrategia de Enfoque (Diferenciación)

Table 1: Diferentes estrategias de negocios

La primera elección que una cooperativa debe hacer es si quiere suministrar un amplio o estrecho rango de productos. Por ejemplo, una cooperativa de lácteos puede suministrar todo tipo de productos lácteos o concentrarse solo en queso.

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

Dentro de la elección de una posición estrecha de mercado, enfocándose en un segmento particular del mercado, la cooperativa puede elegir entre bajo costo o diferenciación. Por ejemplo, una cooperativa láctea con foco en el queso

puede producir principalmente queso a granel, para venderlo, por ejemplo, bajo una etiqueta privada en los supermercados, o puede producir queso de especialidad, para vender por un precio premium en tiendas de delicatessen.

Para las cooperativas no hay otras elecciones que hacer. Muchas cooperativas en la industria agroalimentaria comienzan o han comenzado como una asociación de negociación. Esto significa que la principal estrategia de la cooperativa es recolectar y vender los productos de sus miembros, sin mucha manipulación o procesamiento de los productos. Negociar un buen precio y condiciones favorables de entrega son las principales actividades de estas cooperativas de negociación. Alternativamente, una cooperativa puede comenzar con actividades para agregar valor, como el procesamiento, el envasado y el mercado, etc.

Agregar valor al producto del agricultor (también llamado ‘valorización’) es una estrategia de negocios interesante para muchas cooperativas. Sin embargo, esta estrategia requiere de diferentes recursos en comparación con simplemente negociar en el mercado. Una estrategia de valorización requiere mayores inversiones, implica mayores riesgos y requiere diferentes capacidades de gestión.

Los cambios en el ambiente externo pueden a veces forzar a una cooperativa a adoptar una estrategia mixta que combine el liderazgo de costo en un segmento del mercado y la diferenciación de productos en otro.

Las cooperativas también pueden enfrentarse a la elección entre vender solo a nivel nacional o también embarcarse en la venta en mercados extranjeros. La estrategia de internacionalización de la cooperativa puede tomar varias formas, desde solo exportación, establecer una oficina de venta en el extranjero, hasta incluso invertir en capacidad de producción extranjera. Al embarcarse en los negocios internacionales, las cooperativas pueden beneficiarse de las oportunidades de crecimiento en los mercados extranjeros.

Hacer negocios internacionales es más fácil para las cooperativas con una estrategia de liderazgo de costos. Vender a nivel internacional no requiere ningún ajuste en las operaciones domésticas aparte de extender la capacidad de producción. Las cooperativas que se guían por una estrategia de diferenciación pueden encontrar mayores desafíos al hacer negocios a nivel internacional, ya que los mercados extranjeros tienen diferentes preferencias y tradiciones, lo que también conlleva mayores riesgos.

Esta sección presentó algunas de las elecciones que las cooperativas deben hacer al determinar su estrategia de negocios. No obstante, según se mencionó en la introducción, las cooperativas son parte de un sistema alimentario. Por lo tanto, al determinar la estrategia adecuada, es importante no solo considerar la organización cooperativa misma, sino el sistema alimentario en su conjunto en el que opera, incluyendo a los diferentes factores, actores y facilitadores. El informe “Cooperativas Modernas en un Sistema Alimentario” describe esto en mayor detalle y puede entregar herramientas para encontrar la mejor estrategia para la cooperativa misma y el sistema alimentario en el que opera.

2.2 Generación del Modelo de Negocios

2.2.1 Canvas

Luego de haber determinado una estrategia, se puede considerar el negocio cooperativo en mayor detalle. Para este propósito se puede usar el modelo de negocios Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010).

Socios esenciales	Actividades clave	Propuesta de valor para clientes	Relaciones con los clientes	Segmentos de clientes
	Recursos esenciales	Propuesta de valor para miembros	Canales	
Estructura de costo		Corrientes de ingresos		

Figura 3: Ajuste del modelo de negocios Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010).

La idea detrás de este canvas es que los elementos básicos muestran la lógica de cómo una empresa (en este caso: la cooperativa) intenta ganar dinero. En la teoría de Osterwalder y Pigneur (2010), los bloques cubren las cuatro áreas de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. Para que sea aplicable a las cooperativas, se agregaron un bloque y un área: los miembros. El modelo de negocios es como un dibujo para una estrategia que debe implementarse a través de estructuras organizacionales, procesos y sistema. En el Anexo A se detalla un listado de preguntas que la cooperativa se puede hacer para obtener mayor claridad sobre un *building block* específico.

2.2.2 Proceso

El proceso de diseño del modelo de negocios sugerido por Osterwalder y Pigneur (2010) consiste en cinco fases, según la ilustración en la figura abajo. La progresión a través de estas fases casi nunca sigue un camino lineal tal como muestra la figura, sino más bien tiende a proceder parcialmente en paralelo.



Figura 4: Las cinco fases de la generación del modelo de negocios, según Osterwalder y Pigneur (2010).

2.2.3 Evaluación del modelo de negocios

Tal como demuestra el último paso del proceso de la figura 4, es importante regularmente evaluar un modelo de negocios. Esto permite a la organización evaluar la salud de su posición en el mercado y adaptarse según corresponde. Esta evaluación puede convertirse en la base para las mejoras del modelo de negocios incrementales, o puede gatillar una intervención seria en la forma de una iniciativa de innovación del modelo de negocios.

Una manera efectiva de evaluar un modelo de negocios es conducir un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para cada elemento básico individual. Un análisis FODA es diseñado para facilitar una mirada realista, basada en hechos, dirigida por datos, de las fortalezas y debilidades de una organización.



Figura 5: El modelo FODA

La conducción de un análisis FODA del modelo de negocios de una cooperativa genera dos resultados:

- Provee una imagen instantánea de donde está ahora (fortalezas y debilidades)
- Sugiere algunas trayectorias futuras (oportunidades y amenazas).

Este input puede servir para diseñar nuevas opciones de modelos de negocios y sirve como una herramienta para contribuir a la mejora continua.

3 Estructura de Gobernanza en Cooperativas Modernas¹

3.1 Introducción Estructuras de Gobernanza

La estructura de gobernanza corporativa determina cómo se asignan los derechos de toma de decisiones entre las partes interesadas de la compañía. La gobernanza corporativa aclara la división de las tareas y las responsabilidades de los varios actores y sus cuerpos representativos. Dentro de una cooperativa, una estructura de gobernanza determina la asignación de los derechos (y obligaciones) de la toma de decisiones entre el consejo administrativo, la junta general, la junta de miembros, la junta de vigilancia y los gerentes profesionales. En muchos países, también participan representantes de los empleados en las entidades.

También existe una perspectiva societal más amplia de la gobernanza corporativa. Esta perspectiva amplia de la gobernanza corporativa enfatiza que las empresas tienen un rol societal y que ‘el negocio no gira solo en torno al negocio’. Esta perspectiva intenta encontrar una respuesta a la pregunta clave de cómo manejar la creación de valor de tal manera que minimice las externalidades negativas en la sociedad. Dentro de esta perspectiva, la gobernanza corporativa no solo aborda la asignación de derechos de decisiones e ingresos entre los gerentes, dueños y directores, sino también el impacto de las decisiones por los gerentes y directores en los actores internos y externos.

3.2 Estructura Básica de Gobernanza

La estructura básica de gobernanza de una cooperativa es ilustrada a continuación.

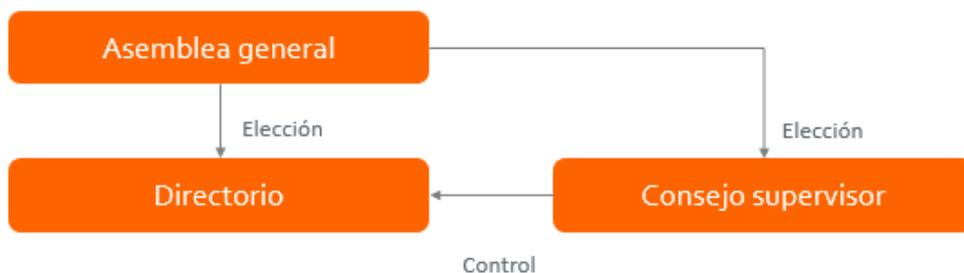


Figura 6: Estructura básica de gobernanza de una cooperativa

Por lo menos una vez al año, los miembros se juntan en la junta general para conversar de la estrategia de la cooperativa, para votar por la elección de los miembros del consejo administrativo (a veces llamado comité administrativo), y aprobar los resultados (financieros) del período contable anterior. Así el consejo administrativo está compuesto por miembros de la cooperativa. La principal tarea del consejo administrativo es de desarrollar e implementar la estrategia de la cooperativa. La mayoría de las cooperativas también tienen una junta de vigilancia. Sus miembros también son elegidos por y desde la junta general. La obligación de la junta de vigilancia es controlar y aconsejar al consejo administrativo. La junta de vigilancia reporta a la junta general.

¹ Este capítulo se basa en la siguiente publicación: Bijman, J., Hanisch, M., y van der Sangen, G. (2014). Shifting control? The changes of internal governance in agricultural cooperatives in the EU. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 641-661.

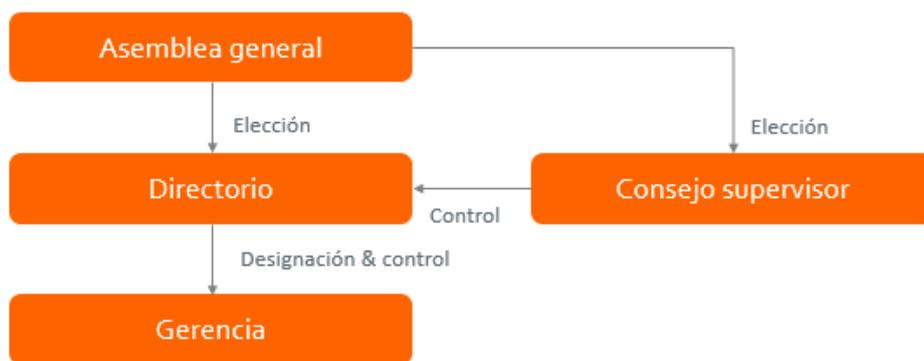


Figura 7: Estructura de gobernanza de una cooperativa

En muchas cooperativas con actividades comerciales, la implementación de la estrategia es realizada por gerentes profesionales. Esto implica que el consejo administrativo asume el rol de tomador de decisiones sobre elecciones y asignaciones de responsabilidades estratégicas entre el consejo administrativo y los gerentes profesionales. Los gerentes reportan al consejo administrativo y pueden ser despedidos si no funcionan bien, mientras el consejo administrativo reporta a la Junta general. Si el consejo administrativo no se desempeña bien, es posible que los miembros no sean reelegibles.

3.3 Estructura Compleja de Gobernanza

Cuando las cooperativas crecen y se vuelven complejas, pueden sentir la necesidad de ajustar su estructura de gobernanza. Estos ajustes implican extender (pero no cambiar fundamentalmente) la estructura básica de gobernanza presentada anteriormente. Uno de los desafíos que enfrentan las cooperativas grandes y complejas es el problema de la agencia. Lo central en este problema es combinar los incentivos adecuados para los gerentes profesionales para desarrollar el negocio de la cooperativa con el adecuado control de los gerentes profesionales para que se mantengan comprometidos con los intereses de los miembros.

En la mayoría de las empresas el problema de la agencia es complicado por el hecho de que la propiedad es dispersada entre muchos actores, muchas veces heterogénea en términos de número de acciones. Así, la gobernanza corporativa tiene que ver con la resolución de problemas de acciones colectivas entre los inversionistas dispersados y la reconciliación de los conflictos de intereses entre varios actores.

Según Bijman et al., (2014), se pueden tomar las siguientes elecciones de gobernanza corporativa cuando la estrategia de la cooperativa requiere de una estructura más compleja de gobernanza. Estas elecciones aplican particularmente a las cooperativas modernas.

Elementos de gobernanza corporativa	Elección
Estructura legal	Una organización legal o dos organizaciones legales (separación entre asociación y empresa)
Composición del consejo administrativo	Solo miembros o también expertos externos
Composición del consejo administrativo	Se incluyen a los gerentes profesionales o no
Función del consejo administrativo	Liderar o supervisar la empresa cooperativa
Composición de la junta de vigilancia	Solo miembros o también expertos externos
Junta de miembros	Sí o No

Table 2: Elecciones de gobernanza corporativa para las cooperativas agrícolas modernas

La primera elección tiene que ver con la pregunta si las actividades de la cooperativa son realizadas dentro de la cooperativa misma o dentro de una entidad legal propiedad de la cooperativa. La principal razón de las cooperativas para instalar esta separación legal entre la asociación y la compañía es reducir las responsabilidades para la cooperativa y

aplicar una mayor distinción entre la asociación y la empresa. Una entidad legal separada mejora la velocidad de la toma de decisiones, pero podría reducir el compromiso de los miembros con su cooperativa.

La segunda elección aborda la pregunta de quiénes son los miembros del consejo administrativo. ¿El consejo administrativo debe estar compuesto solo de miembros de la cooperativa o se deben invitar a expertos externos a formar parte del consejo administrativo? Los expertos externos vienen con conocimiento especial, por ejemplo, sobre financiamiento o marketing, que los otros miembros del consejo administrativo quizás no tengan. Una desventaja de tener expertos en el consejo administrativo puede ser la influencia relativamente grande de estos expertos en la toma de decisiones.

La tercera elección está relacionada con la pregunta si los gerentes deben formar parte del consejo administrativo. Esta situación se parece al modelo de consejo administrativo de un nivel para empresas corporativas que podemos encontrar en muchos países. Un paso más allá es que el consejo administrativo solo consista en gerentes profesionales, lo que implica que ya no participen miembros agricultores de la cooperativa en el consejo administrativo.

La cuarta elección se relaciona con la principal función del consejo administrativo. Mientras tradicionalmente el consejo administrativo era el cuerpo decisivo principal de la empresa cooperativa, hoy en día, con la gerencia que principalmente ejecuta las decisiones tomadas por el consejo administrativo, la mayor parte de la verdadera autoridad se encuentra con la gerencia profesional. La función del consejo administrativo se trasladará a un rol más supervisor. Los cambios en el rol y la estructura del consejo administrativo muchas veces llevan a cambios en la función y la composición de la Junta de Vigilancia.

La quinta elección respecto de la estructura de gobernanza corporativa de la cooperativa tiene que ver con la principal función del CS. Ya que el consejo administrativo de una gran cooperativa ha delegado la mayor parte de la gestión de decisiones a gerentes profesionales, se dirigió a la junta de vigilancia misma. Esto resultó en que estas cooperativas tuvieran dos cuerpos para las tareas de supervisión/control.

La sexta elección está relacionada con la implementación de una Junta de miembros (JM). La JM se compone de miembros de la cooperativa y es designado por la AG. En grandes cooperativas, los miembros usualmente se organizan en distritos regionales. El presidente del consejo del distrito, quien es elegido por todos los miembros del distrito, se convierte en un miembro de la junta de miembros. Las razones para establecer una JM son las necesidades del consejo administrativo de achicar la brecha entre el consejo administrativo y los miembros y tener un grupo de miembros comprometidos entre los cuales se pueden elegir futuros miembros del consejo administrativo. Una junta de miembros puede involucrarse más activamente en la toma de decisiones que la junta general. Los miembros de una junta de miembros pueden servir como un consejo consultivo más crítico para el consejo administrativo que los miembros durante la junta general. La desventaja de este modelo es que puede llevar a un menor involucramiento en la toma de decisiones de los otros miembros de la cooperativa.

3.3.1 Modelo de Gestión de la Gobernanza Cooperativa

Una estructura innovadora de gobernanza es el modelo de gestión de la gobernanza cooperativa. La característica vital de este modelo es que el consejo administrativo (representando a los miembros) y los gerentes profesionales son las mismas personas. Atención, esto no es la situación (bastante común en países latinos) en que los miembros del consejo administrativo, elegidos de entre los miembros, asumen tareas de gestión. El modelo de gestión implica que ya no hay miembros de la cooperativa en el consejo administrativo, sino solo gerentes profesionales. Si este modelo puede aplicarse depende de la ley cooperativa. No todos los países permiten personas en el consejo administrativo que no son miembros de la cooperativa.

Si la gerencia se compone de profesionales externos, el modelo de gestión implica que el consejo administrativo deja de componerse de miembros de la cooperativa. Otra innovación puede ser el establecimiento de una junta de miembros, el que luego tome la mayoría de los derechos y obligaciones de la Junta general.



Figura 8: Modelo de gestión de una cooperativa

En la literatura profesional como también en las entrevistas con los directores y gerentes, se mencionan al menos tres ventajas del modelo de gestión. Primero, la principal ventaja de este modelo es lo que se llama la profesionalización del consejo administrativo. En vez de tener un consejo administrativo compuesto de directores de tiempo parcial sin experiencia en manejar una empresa grande, la empresa cooperativa obtiene un consejo administrativo compuesto por gerentes profesionales. Segundo, deja de haber un control doble de la gerencia, por el consejo administrativo y la Junta de Vigilancia. Tercero, la gerencia ha obtenido mayor autonomía, lo que genera espacio para más emprendimiento a nivel de la empresa cooperativa.

La principal desventaja del modelo de gestión mencionado por los respondientes es la pérdida de la influencia directa de los miembros (a través de su consejo administrativo en el modelo tradicional) en la gestión. Los miembros pueden ejercer su influencia solo a través del CS, pero el CS tiene menos derechos de control en este modelo que los que tiene el consejo administrativo en el modelo tradicional. Se mencionó a menudo que este modelo crea mayor distancia entre los miembros y la empresa cooperativa. Otra desventaja es la falta de una distinción clara entre las responsabilidades para el consejo administrativo, por ejemplo, para con los miembros, y las de la gerencia. Para un consejo administrativo profesional puede ser difícil distinguir entre sus responsabilidades que tiene como el consejo administrativo de la cooperativa y las que tiene como la gerencia de la empresa cooperativa. Una tercera desventaja mencionada es la falta de un socio compañero, para la gestión, para monitorear los intereses de los miembros o, ex ante, evaluar las decisiones de gestión sobre los intereses de los miembros.

3.3.2 Modelo de corporación para la gobernanza cooperativa

El modelo de corporación es solo relevante cuando la asociación cooperativa (o corporación cooperativa) y la empresa cooperativa se han vuelto entidades legales separadas. Así la cooperativa es el dueño (usualmente del 100%) de la corporación. Este modelo legal también ha sido llamado el holding cooperativo; la principal tarea de la cooperativa es dirigir su empresa subsidiaria (en este caso, la corporación). La pregunta clave de la gobernanza cooperativa, en el modelo de corporación, es cómo la cooperativa y sus miembros mantienen control sobre la corporación.

Tal como muestra la figura a continuación, el consejo administrativo de la cooperativa también es Junta de vigilancia (JV) de la corporación. Al formar una unión personal, el consejo administrativo de la cooperativa se compone de las mismas personas que la JV de la corporación. Mientras el consejo administrativo puede (pero no debe) componerse de solo miembros de la cooperativa, la JV también contiene varios expertos externos. Este modelo implica que no existe una junta de vigilancia separada a nivel de la asociación.

La principal ventaja del modelo de corporación, mencionado por miembros del consejo administrativo y los gerentes, es la ausencia de una doble supervisión de la gerencia (por el consejo administrativo y la JV). La empresa tiene solo un cuerpo supervisor, el que, aunque consista en (un máximo de) dos tercios de los miembros de la cooperativa, está más estrechamente involucrado en el negocio de la empresa, en comparación con la JV bajo el modelo tradicional. Una

segunda ventaja es la mayor autonomía para la gerencia. También el tener solo un cuerpo para defender los intereses de los miembros y la empresa puede evitar conflictos entre los diferentes cuerpos de gobernanza.



Figura 9: Asociación vs. Corporación

Una desventaja mencionada del modelo de corporación es que puede ser difícil para los miembros del consejo administrativo que también participan en el CS realmente alinear los intereses de los miembros y los de la empresa. En la práctica, tienden a favorecer los intereses de la empresa por sobre los de los miembros. Otra desventaja es la ausencia de una junta de vigilancia a nivel de asociación. Este problema puede ser resuelto parcialmente al establecer una junta de miembros.

Una de las principales ventajas de colocar la empresa en una entidad legal separada es la mayor velocidad de la toma de decisiones y la mayor flexibilidad en caso de adquisiciones o fusiones (de subsidiarios). Una desventaja es que se vuelve más difícil fusionar con una cooperativa que aún mantiene la estructura tradicional.

4 Principios de Negocios en Cooperativas Modernas

4.1 Introducción Principios de Negocios

El análisis pionero de Emelianoff de las cooperativas en los años '30 ha resultado en tres principios de negocios que aún son relevantes y aplicables hoy en día. Emelianoff había comenzado su investigación con un inventario de definiciones de la literatura cooperativa. Los respectivos autores juntos entregaron casi 23 definiciones con 46 supuestos fundamentos de la organización cooperativa. Mediante un análisis deductivo sistemático, Emelianoff llegó a tres principios de negocios que las organizaciones cooperativas deben aplicar para operar su cooperativa sobre la base de la continuidad. Son los siguientes tres principios:

- Principio de servicio al costo
- Principio de la proporcionalidad
- Principio del autofinanciamiento

Más recientemente, algunos investigadores de cooperativas han estudiado los principios de negocios de las cooperativas modernas, incluyendo cooperativas de nueva generación. Estos principios de negocios incluyen:

- Obligaciones de entrega
- Derechos de entrega

4.2 Principio del Servicio al Costo

El Principio del servicio al costo: la cooperativa procesa y comercializa los productos de sus miembros y suministra insumos y servicios a precio costo (según relaciones objetivas de calidad-precio).

En otras palabras, **la cooperativa no obtiene ganancias sobre las ventas de los miembros**. Otras relaciones comerciales (no miembros, clientes, proveedores, etc.) son consideradas por la cooperativa como relaciones comerciales sujetas a maximización de ganancias.

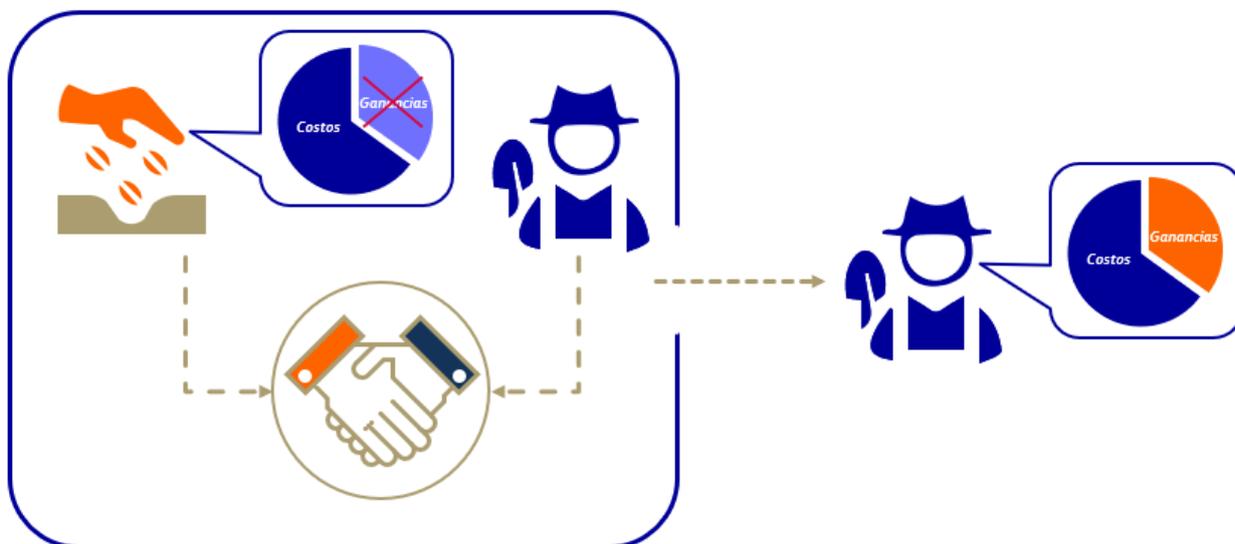


Figura 10: Principio de servicio al costo

Se discute si las cooperativas que ocupan ganancias retenidas no asignadas están honrando el funcionamiento del principio de servicio al costo. Uno de los argumentos es que ahora se sabe quién es el dueño de las ganancias retenidas y, excepto cuando la cooperativa se disuelve, no son retornadas a los usuarios miembros. Otra preocupación es que puede que la gerencia de la cooperativa no se esté enfocando en los intereses del miembro usuario, porque son fuertemente capitalizados por las ganancias retenidas. Una consideración relacionada es que los miembros de las cooperativas sienten menos necesidad de controlar la gerencia mediante sus derechos democráticos de votación porque no tienen un derecho directo del capital de inversión de la cooperativa.

Una segunda manera de operar al costo es asignar los márgenes netos a servicios comunes para los miembros. Esos servicios comunes podrían ser simplemente un festín de fin de año.

La tercera manera y la más común de operar al costo es reembolsar los márgenes netos a los miembros en proporción al uso. Tales reembolsos de uso se pueden realizar en efectivo o asignar a las cuentas de capital de los patrocinadores. En la última situación, los fondos aún pueden usarse para inversiones por la cooperativa.

4.3 Proporcionalidad

El Principio de la proporcionalidad: la cooperativa asignará los ingresos y costos de sus transacciones, y los derechos y deberes de los miembros, incluyendo la capacitación, los pasivos y los derechos de votación (votación plural), según el **principio de la proporcionalidad**, al vincular estos derechos y servicios al uso del miembro individual. Los costos deben ser asignados a los miembros correspondientemente mientras **no haya subsidios cruzados entre los miembros**.

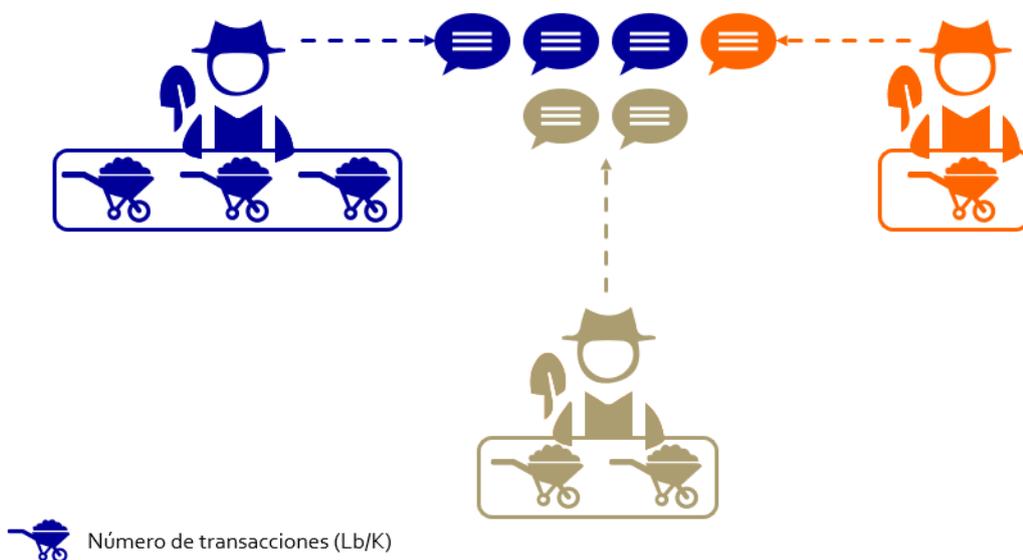


Figura 11: Principio de proporcionalidad

Respecto de los derechos de votación, las cooperativas agrícolas holandesas generalmente aplican derechos de votación diferenciados, en proporción con las ventas de cada miembro (aunque usualmente con un cierto máximo por miembro). Los pasivos y los riesgos también son proporcionales a las ventas de cada miembro.

Aunque la legislación en muchos países aún prescriba el principio de ‘una persona, un voto’, la diferenciación de los derechos de votación se está volviendo más común en la práctica cooperativa. No solamente está perfectamente justificado, sino también es importante para el desarrollo cooperativo. Es fácil reconocer esto al tomar en cuenta la amplia diferenciación de los tamaños de las granjas y las empresas en muchos países. En muchas situaciones ‘una persona, un voto’ significa: cooperativas sin poder y financiados inadecuadamente de los pobres, mientras las granjas

grandes y los empresarios se niegan a unirse y desarrollan sus propios mercados e incluso establecen sus propias organizaciones de venta a la elite. Los grandes agricultores no se unen a las organizaciones en las que corren grandes riesgos, pero no tienen poder de decisión.

Para el desarrollo agrícola y rural es importante que los agricultores con granjas de diferentes tamaños y diferentes etapas de desarrollo sigan trabajando juntos en la misma organización. Esto solo se logra si se aplica el principio de la proporcionalidad de manera justa. El principio de ‘una persona, un voto’ puede sonar solidario, pero no lo es. Cuando los pequeños agricultores no pueden unirse a una cooperativa de agricultores más exitosos, se pierden las oportunidades de desarrollo. Solo en circunstancias en las que la estructura de tamaños de las granjas es uniforme una estructura igualitaria de derechos de votación podría funcionar.

4.4 Autofinanciamiento

Principio de autofinanciamiento: para el negocio principal de la cooperativa es importante considerar que atraer **capital de riesgo** (capital de patrimonio o de inversión) por parte de inversionistas externos puede generar un conflicto fundamental con los intereses de los miembros. In principio, el capital de riesgo debe ser proporcionado por los miembros mismos. Por lo tanto, la cooperativa deberá reservar suficientes excedentes financieros netos para la solvencia, la continuidad y el crecimiento de la empresa, de acuerdo con la planificación financiera. Este excedente comercial es una ganancia de apropiación, lo que es principalmente diferente de las ganancias independientes de la empresa orientada hacia las ganancias, etiquetadas para ser distribuidas a los inversionistas como retorno a la inversión. Para las subsidiarias, una participación externa puede ser posible (por ej., mediante *joint ventures*).

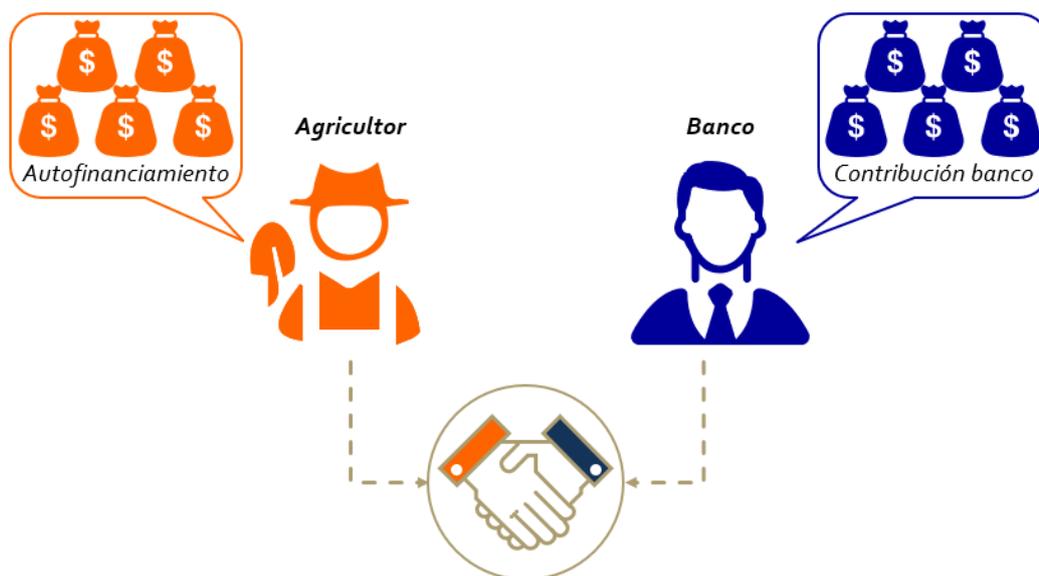


Figura 12: Autofinanciamiento

4.5 Obligaciones de Entrega

Una cooperativa involucrada en actividades de procesamiento y/o marketing es más intensiva en términos de capital que las cooperativas de negociación. En una cooperativa de marketing/procesamiento es importante aplicar el 100% de la obligación de entrega a los productos de los miembros. Esta obligación es crucial para mantener una cooperativa que funciona de manera eficiente (en que la capacidad de procesamiento y las entregas de los miembros son alineadas) y que pueda celebrar un contrato creíble con cliente aguas abajo (como empresas retail).

4.6 Derechos de Entrega

Los derechos de entrega garantizan a los agricultores que todos sus productos serán vendidos. La entrega se puede basar en certificados de suministro de los miembros. En principio, los derechos no son comercializables. En otras palabras, este tipo de cooperativa es una 'cooperativa cerrada'. Los nuevos miembros deben comprar los derechos de los miembros que salen de la cooperativa o en el momento en que la cooperativa quiera emitir derechos de entrega adicionales. La comercialización de los derechos será gestionada por el consejo administrativo para asegurar que los nuevos miembros sean capaces y estén dispuestos a cumplir con las obligaciones en términos de la calidad y las normas de productos establecidos en los estatutos.

Los derechos y obligaciones de entrega son importantes para manejar la utilización de la capacidad de procesamiento de manera óptima. Porque el suministro y la demanda dependen de las condiciones de cosecha y las tendencias del mercado, el equilibrio entre suministro y demanda no es estático y puede variar cada año. Para optimizar el suministro y la demanda, una cooperativa puede introducir un sistema de precios basado en 'precios A, B, C'. El 'precio A' es el precio de la cuota, lo que es el mejor precio miembro para un *commodity* específico, el 'precio B' es el precio en excedente, el que es levemente más bajo que el precio de la cuota, y el 'precio C' es el precio de excedente adicional en el caso en que los agricultores tengan una cosecha abundante. Este precio se basa en el mercado spot de ese momento.

Al implementar tal sistema de precios, una cooperativa puede cumplir con su obligación de recibir toda la producción de los miembros y seguir capaz de manejar el suministro y la demanda de manera eficiente.

Para darles a todos los miembros la oportunidad de vender parcialmente a otros socios, la cooperativa puede agregar una estipulación en los estatutos que establezca que un miembro está obligado de entregar por lo menos el x% del derecho total a la cooperativa.

5 Capitalización en Cooperativas Modernas

5.1 Introducción Capitalización

Para generar ingresos para los agricultores miembros, la cooperativa debe operar como una empresa y realizar la recolección, clasificación y calificación, la manipulación, el procesamiento y el almacenaje, envasado y envío de manera eficiente. Se requiere de capital de inversión y capital de trabajo para financiar las operaciones de negocios. Los miembros son la fuente primaria del capital requerido, como se ha explicado en el párrafo anterior sobre el autofinanciamiento. Este capítulo explicará una política básica de capitalización para crear el autofinanciamiento además de opciones más avanzadas para las cooperativas modernas.

5.2 Política Básica de Capitalización

En el ejemplo a continuación, se describe una cooperativa de servicios de insumos. El dinero que viene de la venta de los insumos a los miembros y no miembros es el ingreso total de la cooperativa (100%). La política de reserva se preocupa del ingreso restante. In principio, todos estos fondos están disponibles para los miembros. Sin embargo, no todo será pagado en efectivo. Después de la temporada, resultará claro cuánto las ventas han generado y si existe un excedente. En algunos países es determinado legalmente qué % debe ir directo a las reservas generales de las cooperativas. El restante puede ir a los agricultores/miembros como pago posterior directo en efectivo o puede ser depositado en una cuenta especial de miembro dentro de la cooperativa. Este fondo es de la propiedad del agricultor individual. Si él o ella decide irse, este fondo será pagado.



Figura 13: Política básica de capitalización

5.3 Política Compleja de Capitalización

Para cooperativas grandes de negocios la política de capitalización de autofinanciamiento no es suficiente para financiar el crecimiento. Esto significa que las cooperativas deben encontrar otras maneras para atraer suficiente capital para realizar sus ambiciones.

Mayores requerimientos de capital generan los siguientes desafíos para los miembros:

5.3.1 El problema del horizonte

Muchas inversiones pueden tener un período de amortización mayor al periodo de la afiliación restante de los miembros. Estos miembros pueden tener una razón para oponerse a este tipo de inversiones. El problema es que estos miembros presionan a la cooperativa para que aumente los pagos actuales basados en el uso en vez de hacer inversiones en la cooperativa que podrían generar beneficios para el futuro. Esto hace que la cooperativa deje de ser competitiva con el tiempo. Los miembros pueden ser reacios a invertir en su cooperativa por varias razones. La más importante es que necesitan el capital para los gastos en la granja o para gastos domésticos. Además, puede que no invierten porque no confían en la cooperativa o no la ven como una empresa sustentable que los ayudará a aumentar su patrimonio a largo plazo. Adicionalmente, puede que simplemente se consideran como usuarios o clientes de la cooperativa, y ven a la gerencia (o el gobierno) de la cooperativa como los verdaderos dueños de la cooperativa.

5.3.2 El problema del portafolio

Pueden surgir problemas con el portafolio cuando los miembros no son capaces de crear sus inversiones en la cooperativa de maneras que consideren las mejores para sí mismos. Ya que las inversiones son variadas, muchas de estas inversiones no van en conformidad con las preferencias de riesgos de los miembros y es posible que los miembros juzguen que es mejor invertir el dinero en las propias empresas de los miembros.

Esto reduce los incentivos para los miembros para invertir en su cooperativa. Todos los miembros tienen una variedad de activos, llamado portafolio, en diferentes formas -por ejemplo, tierras, ganado, implementos, ahorros, inversiones en la cooperativa – y tienen opciones respecto de cómo manejar y aumentar el valor de sus activos. Las reticencias más comunes tienen que ver con las siguientes dudas: ¿Estos activos crecerán a una tasa atractiva? ¿Qué otros beneficios recibiré al mantener los fondos en operación en la cooperativa? ¿Cuánto dinero puedo sacar y bajo qué condiciones? ¿Qué control tengo sobre los fondos que invierto? Pueden surgir dificultades, y pueden aparecer desincentivos porque las acciones en la cooperativa pueden recibir bajos dividendos o ningún dividendo y no apreciarse en valor. Con la inflación, el valor en términos de poder de compra podría subir. También puede ser difícil de rescatar las acciones en el momento en que más se necesita el dinero. Las preocupaciones respecto de los portafolios muchas veces se relacionan con los ciclos de vida.

5.3.3 El problema interno de los “beneficiarios gratuitos”

Los problemas con los “polizones”, o “*free riders*” pueden aparecer de dos maneras: a) nuevos miembros que proporcionan poco capital gozan de los mismos beneficios de los miembros fundadores o de antiguos que han hecho grandes inversiones en la cooperativa en activos fijos y capital de trabajo; o b) cuando el uso de los nuevos miembros no hace que la cooperativa sea más competitiva y no produce significativas economías de escala. Los nuevos miembros obtienen un “paseo gratuito” en las inversiones y los otros esfuerzos de los miembros existentes, y así reducen los retornos para los miembros existentes. En esta situación, los nuevos miembros no tienen incentivos para proporcionar capital porque no aumenta el valor y los miembros existentes tienen poco o ningún incentivo para proporcionar capital adicional ya que beneficiaría a los nuevos miembros de manera desproporcionada.

Para superar estos problemas, se pueden introducir derechos de entrega, los que pueden ser vendidos en un momento en que un miembro decide salirse de la cooperativa. En ese caso, los derechos de entrega representan un valor específico como compensación para las inversiones que este miembro ha realizado en la cooperativa.

Las soluciones para levantar capital pueden dividirse en patrimonio, deuda subordinada y deuda principal híbrida.

Para todas estas soluciones es importante darse cuenta de que la atracción de capital (patrimonio o inversión) de riesgo externo puede crear un conflicto de interés con los objetivos de los miembros. Terceros quieren recibir un alto retorno a la inversión en corto plazo, mientras el interés de los miembros es crear un negocio sustentable y viable a largo plazo. Por esta razón, las cooperativas son reacias a atraer capital de inversionistas terceros para invertir en una cooperativa, por este conflicto inherente de intereses entre la maximización de ganancias (inversionistas) y la maximización de los precios de los materiales (miembros). Esto podría ser eludido por las cooperativas que pueden pagar un precio de mercado para las materias primas y distribuir adiciones al precio de la materia prima por distribución de ganancias.

Un problema similar aplica a levantar deuda subordinada externa. Los prestadores deben estar seguros de que los miembros reciban un sobrecargo sobre el precio de mercado para la materia prima después de intereses las amortizaciones deben pagarse al proveedor de la deuda subordinada.

La lealtad de los miembros es un importante motor para los prestadores externos respecto de suministrar una deuda subordinada.

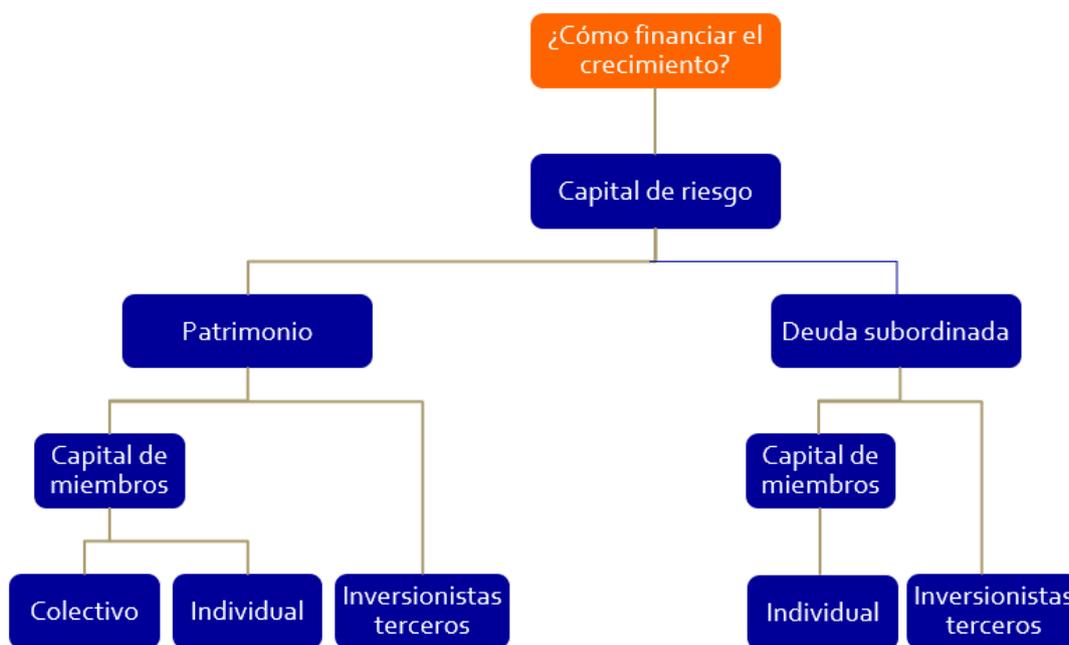


Figura 14: ¿Cómo financiar el crecimiento

Para mejorar la posición de capital de una cooperativa, existen las siguientes dos opciones:

- Ganancias retenidas según los estatutos. Esto es un capital interno fijo de largo plazo, que es una fuente muy rentable de financiamiento y que puede ser usado para apalancar financiamientos externos.
- Cuentas de miembros: es una fuente de capital flexible de largo plazo. Al crear cuentas de miembros, una cooperativa puede usar este financiamiento para sus operaciones, y los miembros pueden crear una especie de ahorros en su propia cooperativa. Se puede retirar el financiamiento de estas cuentas de acuerdo a las estipulaciones establecidas en los estatutos.

Otra opción para incrementar el capital es atraer una deuda subordinada. Por ejemplo, emitiendo certificados o bonos de afiliación. Los certificados de afiliación son una forma híbrida de financiamiento interno. La cooperativa puede determinar los términos y es una fuente interesante de financiamiento para inversiones de largo plazo, ya que las condiciones pueden alinearse perfectamente con las necesidades de financiamiento de inversiones específicas.

Un bono de afiliación también es capital subordinado. El retorno de la inversión es fijo y es determinado en el momento de la emisión del bono.

Terceros también pueden proporcionar deudas subordinadas para apalancar financiamientos externos. Las soluciones de capital subordinado también pueden apalancar fondos de financiadores externos.

Anexo

A. Preguntas por elemento básico

Segmentos de clientes

- ¿Para quién estamos creando valor?
- ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

Propuestas de valor

- ¿Qué valor entregamos al cliente/miembro?
- ¿Cuál de los problemas de nuestro cliente/miembro estamos resolviendo?
- ¿Qué necesidades del cliente estamos satisfaciendo?
- ¿Qué haces de productos y servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes/miembros?

Canales

- ¿A través de qué canales quieren nuestros segmentos de clientes/miembros que les atendamos?
- ¿Cómo llegamos a ellos ahora?
- ¿Cómo están integrados nuestros canales?
- ¿Cuál funciona mejor?
- ¿Cuáles son los más eficientes?
- ¿Cómo los estamos integrando con las rutinas de los clientes/miembros?

Relaciones

- ¿Qué tipo de relación espera cada uno de nuestros segmentos de clientes/miembros que establezcamos y mantengamos con ellos?
- ¿Cuáles hemos establecido?
- ¿Qué tal costosas son?
- ¿Cómo son integradas con el resto de nuestro modelo de negocios?

Flujos de ingresos

- ¿Por qué valor nuestros clientes están dispuestos a pagar?
- ¿Por qué pagan actualmente?
- ¿Cómo pagan actualmente?
- ¿Cómo preferirían pagar?
- ¿Cuánto contribuye cada flujo de ingresos a los ingresos generales?

Recursos clave

- ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor?
- ¿Nuestros canales de distribución?
- ¿Relaciones con clientes/miembros?
- ¿Flujos de ingresos?

Actividades clave

- ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor?
- ¿Nuestros canales de distribución?
- ¿Relaciones con clientes/miembros?
- ¿Flujos de ingresos?

Asociaciones clave

- ¿Quiénes son nuestros socios clave?
- ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?
- ¿Qué recursos clave estamos adquiriendo de los socios?
- ¿Qué actividades clave realizan los socios?

Estructura de costo

- ¿Cuáles son los costos más importantes inherentes en nuestro modelo de negocios?
- ¿Qué recursos clave son los más caros?
- ¿Qué actividades clave son las más caras?