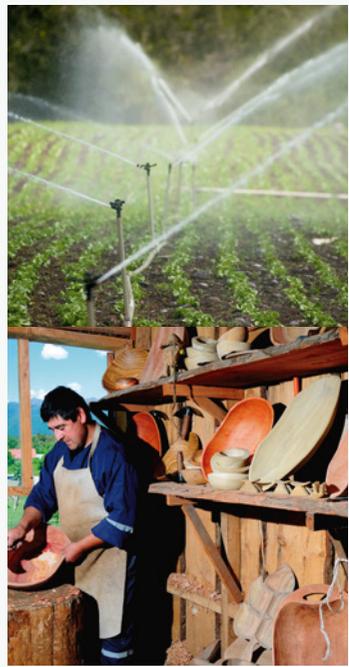


POR UN CHILE RURAL INCLUSIVO

ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO COOPERATIVO EN LA AGRICULTURA FAMILIAR



**Orientaciones para el desarrollo
cooperativo en la agricultura familiar**

Orientaciones para el desarrollo cooperativo en la agricultura familiar

Elaboración técnica

Área Rural del Centro Cooperativista Uruguayo

Redacción

Ignacio Arboleya, Gabriel Giudice, Gabriel Isola, Pamela Jara, Hugo Licandro, Eduardo Maldini, Jorge Varela.

Revisión

Equipo técnico del INDAP

Edición editorial

Programa Fidamercosur CLAEH,
Componente Gestión del Conocimiento
Departamento de Publicaciones del CLAEH

Diseño y armado

Eliana Gonnet, Florencia Antía

Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP)

Agustinas 1465
Santiago de Chile, Chile
Tel.: (562) 2303 8000
Fax: (562) 671 0245
www.indap.gob.cl

Programa Fidamercosur CLAEH

Edificio Mercosur
Luis Piera 1992, piso 2
Montevideo, Uruguay
Tel./Fax: (598) 2413 6411 - 2413 6381
www.fidamercosur.org

ISBN 978-9974-614-72-7

Editado en octubre de 2016.

Sumario

PRESENTACIÓN

CAPÍTULO 1

Procesos colectivos

Los grupos.
Las organizaciones.
Las redes.

CAPÍTULO 2

Aspectos doctrinales del cooperativismo agrario

La organización cooperativa.
Las cooperativas agrarias.

CAPÍTULO 3

El cooperativismo agrario chileno

El proceso histórico del movimiento cooperativo en Chile.
Marco normativo general de las cooperativas.
El cooperativismo chileno en cifras.

CAPÍTULO 4

Visión integral de la gestión cooperativa

La gobernanza cooperativa.
Las dimensiones de la gestión cooperativa.
La dimensión social y asociativa.
La dimensión económica.
Apéndice: Aspectos a tener en cuenta para trabajar con emprendimientos asociativos/grupales.

CAPÍTULO 5

Situación y proyección financiera de una empresa cooperativa

La planificación de una empresa cooperativa.
Análisis de la situación financiera de una empresa.
Apéndices: Glosario de términos financieros.
Estados financieros. Ratios financieros.

CAPÍTULO 6

El negocio cooperativo

Los desafíos para el desarrollo cooperativo agrario y sus estrategias.
Algunas definiciones básicas.
Marco conceptual.
Modelo y plan de negocios.
Apéndice: Componentes de la metodología CANVAS

ANEXOS

Anexo 1

Aspectos a considerar a la hora de buscar una forma jurídica que permita desarrollar adecuadamente una iniciativa de negocios.

Anexo 2

Procedimientos y costos de registro de cooperativas en Chile.

Anexo 3

Situaciones caso de cooperativas.

Anexo 4

Ejemplo de resumen ejecutivo de un plan de negocios.

Mensaje del director nacional de INDAP



En esta administración de gobierno hemos hecho una clara opción por favorecer el desarrollo de las organizaciones campesinas. Esto responde a una doble motivación: ideológica, por una parte, porque creemos que la solidaridad y la colaboración son valores esenciales para construir una sociedad diferente, más justa, más equilibrada y más humana; práctica, por otra parte, porque la asociación entre productores constituye un requisito fundamental para abordar proyectos de mayor complejidad, como lo es abastecer a una empresa concesionaria de JUNAEB, gestionar una feria local, operar una sala de proceso o administrar un pool de maquinaria.

Todos sabemos que la agricultura familiar se encuentra muy atomizada y que necesita ganar economías de escala para avanzar hacia un mayor desarrollo. Se trata de aproximadamente 260.000 pequeñas explotaciones repartidas por todo Chile, de las cuales 160.000 trabajan regularmente con INDAP. En este universo de usuarios hay miles de proyectos y emprendimientos que necesariamente tienen que ser impulsados en forma asociativa. No tenemos opción, pues los agricultores tienen que apoyarse unos con otros para sacar adelante estos proyectos y, por otra parte, las políticas públicas operadas por INDAP y por otras instituciones de fomento simplemente no son capaces de dar abasto frente a las múltiples demandas y requerimientos que nos formula día a día la agricultura familiar del país.

Afortunadamente este mensaje es compartido por nuestros usuarios. Hoy hay un nuevo interés por los esquemas cooperativos de operación lo que se refleja en el casi centenar de nuevas cooperativas que se han constituido bajo el gobierno de la presidenta Bachelet.

Este avance responde a los recientes cambios que se le han realizado a la Ley de Cooperativas (ley 20881); a los nuevos instrumentos de apoyo puestos a disposición por el INDAP (PAE, PROGYSO), el FIA (Proyectos de Gestión de la Innovación en Cooperativas) y el Ministerio de Economía (División de Asociatividad y Economía Social, DAES), entre otras instituciones del Estado; y sobre todo a la nueva mirada que se instala cada vez con más fuerza entre los productores: las cooperativas son fundamentales para hacer negocios y para gestionar proyectos. Si queremos plantearnos metas ambiciosas y gestionar emprendimientos más complejos, es fundamental buscar fórmulas para promover la asociación y la colaboración.

Es bajo este espíritu que presentamos este manual de cooperativismo, que resume la dilatada experiencia que han acumulado diversas organizaciones campesinas chilenas promoviendo el cooperativismo, así como aquella que ha acumulado el propio INDAP a lo largo de los años. Este documento recoge también los aportes del DAES, con el cual hemos realizado una fructífera labor en conjunto. Hay que destacar también el aporte intelectual del Centro Cooperativista Uruguayo (CCU), que viene colaborando con el cooperativismo agrario chileno desde el inicio de la actual administración y ha jugado un rol esencial en la elaboración de buena parte de este documento. Finalmente, no podemos sino agradecer el gran apoyo técnico y financiero que hemos recibido del Programa Fidamercosur Claeh, uno de los principales aliados estratégicos de INDAP para promover los diversos intereses de la agricultura familiar.

*Octavio Sotomayor E.
Director nacional de INDAP*

Presentación

Es cada vez más relevante en las estrategias de desarrollo de todo tipo y las líneas de acción de gobiernos y organizaciones, así como de las empresas, el fomento de los procesos asociativos.

Estos procesos cobran diferentes formas organizativas según el momento histórico y económico, el sector social o económico que los lleve adelante y otros múltiples factores. Sin embargo, el asociativismo ha demostrado tener una capacidad de adaptación y de cambio singularmente atractiva que le ha permitido mantener su vigencia como instrumento.

En el medio rural y para los pequeños y medianos productores, el asociativismo se trata de una opción estratégica que los posiciona mejor a los efectos de obtener recursos necesarios y diversos para su desempeño empresarial.

Por *asociativismo* se entienden todas las formas de organizaciones colectivas que congregan a personas o empresas con necesidades e intereses comunes con el objetivo de resolver sus problemas o aprovechar oportunidades potenciando sus fortalezas, las que se dan en diversos niveles y sectores económicos. Las cooperativas son una de una de las expresiones asociativas más importantes.

Desde esta perspectiva, en el año 2014 el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) junto con el Programa Fidamercosur CLAEH y la Unión Nacional de la Agricultura Familiar (UNAF) decidieron crear la Escuela de Formación Cooperativa. Su objetivo general es «generar competencias para la gestión integral de las organizaciones cooperativas y fortalecer el liderazgo en los negocios, desde sus respectivos roles tanto organizacional como técnico».

La Escuela de Cooperativismo puesta en marcha es visualizada como un instrumento de generación de capacidades en las cooperativas y otros tipos de organizaciones asociativas, el intercambio y cooperación entre estas, así como una forma de facilitar el conocimiento y aprovechamiento de los diferentes instrumentos que la política pública pone a disposición de este sector.

Asimismo, y como un objetivo complementario pero relevante, el programa buscó apoyar el incremento de las capacidades del equipo técnico del INDAP para trabajar con este tipo de asociaciones.

Para coadyuvar al logro de ambos objetivos el Programa Fidamercosur CLAEH invitó a participar de la iniciativa al Centro Cooperativista Uruguayo (CCU), una institución con una rica historia de más de 50 años de trabajo en el medio rural y urbano en la promoción, asistencia técnica y capacitación con cientos de cooperativas y organizaciones sociales de Uruguay. Su territorio de cooperación a lo largo de los últimos años se ha extendido a otros países latinoamericanos como Paraguay, Brasil, Cuba y, recientemente, Chile.

A partir de entonces se desarrolló una serie de actividades de capacitación con dirigentes, productores, jóvenes y funcionarios provenientes de cooperativas y asociaciones de gran parte de las regiones de Chile.

Los técnicos, con sus experiencias del trabajo de campo y conceptos fruto de la *capacitación en la acción* con productores, grupos y cooperativas, y una metodología participativa de talleres y de estudios de casos, facilitaron el intercambio de conocimientos y experiencias entre los participantes y docentes facilitadores, y fueron definitivamente moldeando y fundando en ese proceso la Escuela de Formación Cooperativa.

En paralelo, la cooperación del CCU incluyó también la capacitación de recursos técnicos del INDAP, con el objetivo de complementar la capacidad institucional de identificar, orientar y satisfacer la amplia demanda de apoyos de las organizaciones y cooperativas de la agricultura familiar.

En el marco de este proceso, INDAP entendía necesario «extender y facilitar» conceptos e instrumentos de trabajo sobre la asociatividad en el medio rural a los técnicos privados vinculados a sus programas de trabajo. De esta inquietud surgió la idea de elaborar un manual para el trabajo con emprendimientos asociativos y cooperativos rurales.

Tiene como objetivo recoger y sintetizar los conceptos que sobre cooperativismo y asociativismo han sido presentados e intercambiados durante el proceso de trabajo conjunto desarrollado en los años 2014 y 2015.

Está destinado a técnicos de consultoras privadas y organizaciones que trabajan en el asesoramiento a productores y emprendimientos asociativos y cooperativos rurales de la agricultura familiar con el soporte de INDAP, para desarrollar, completar y fortalecer los conocimientos que sobre estas temáticas poseen actualmente.

Pretende aportar una batería de herramientas para la interpretación del fenómeno asociativo, la com-

prensión del rol del asesoramiento técnico externo y la mejora de sus capacidades para el trabajo en terreno con las organizaciones de este tipo. Esto es, la identificación y promoción de emprendimientos asociativos/cooperativos, el apoyo a su gestión social y económica, y el desarrollo de sus planes de negocios para que aporten a la viabilidad económica de los productores familiares que los integran.

El manual recoge los principales conceptos y buena parte de las experiencias volcadas en los cursos. Al igual que en estos, intenta llegar a los destinatarios con un contenido redactado en términos directos, no coloquiales, y con definiciones comprensibles y ajustadas a la normativa y terminología de Chile.

En su elaboración participaron los técnicos del Área Rural del CCU y contaron con el aporte de una especialista chilena que hizo una rápida y rica revisión referida al cooperativismo chileno. La primera versión del trabajo fue enriquecida luego con el aporte técnico del INDAP, que ayudó a hacer más apropiados sus contenidos a la realidad chilena.

El equipo de redacción y armado de este manual estuvo compuesto por los ingenieros agrónomos Hugo Licandro, Eduardo Maldini, Gabriel Giudice, Ignacio Arboleya, el ingeniero agrónomo (MAP) Gabriel Isola, el contador Jorge Varela y la ingeniera en agronegocios Pamela Jara.

Contenidos

El manual consta de seis capítulos, en los que se analizan los principales aspectos del cooperativismo agrario y lo enmarcan como una expresión de los procesos asociativos del medio rural. Si bien una lógica común une a todos los capítulos, estos fueron elaborados de forma tal que cada uno de ellos puede ser utilizado en forma independiente.

El **capítulo 1**, «Procesos colectivos», se inicia planteando que uno de los desafíos principales para lograr objetivos de desarrollo sostenible en la agricultura familiar pasa por diseñar y gestionar efectivamente iniciativas que superen la mirada centrada únicamente en el emprendimiento individual. Aborda así algunos de los fenómenos más importantes de estos procesos, desde los grupales hasta los de redes, recorriendo aquellos elementos fundamentales que hacen y explican a las organizaciones.

El **capítulo 2**, sobre los aspectos doctrinales del cooperativismo agrario hace una breve revisión de los orígenes del cooperativismo, de su definición y de la evolución doctrinaria que se expresa en sus valores y principios. Plantea luego los diferentes tipos de cooperativas y su esquema organizativo. Finalmente, aborda la cooperativa agraria y analiza el papel de esta en los procesos de desarrollo rural.

El **capítulo 3** se concentra en la historia y actualidad cooperativa de Chile, hace una revisión de su proceso histórico, con énfasis en el cooperativismo agrario. Repasa el actual marco legal, normativo y tributario, y finalmente caracteriza y presenta el cooperativismo chileno en cifras.

El **capítulo 4**, «Visión integral de la gestión cooperativa», se inicia con un análisis de la gobernanza en las organizaciones de este tipo. Se presentan las dimensiones de la gestión cooperativa a partir de una visión integral. La dimensión social y asociativa (las personas) se analiza en la gestión social como factor de competitividad y en el examen de los elementos que hacen la viabilidad social de un emprendimiento asociativo (capacidades, involucramiento, normas, funcionamiento formal e informal, resolución de conflictos).

La dimensión económica (la empresa) es encarada a partir de la gestión económica y administrativa de la

organización cooperativa. Se plantea la administración como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización por alcanzar sus metas y la rentabilidad.

En el **capítulo 5** se presentan las herramientas de gestión de la cooperativa en los aspectos de planificación, ejecución y control. En su contenido se desarrollan instrumentos de planeamiento y se revisan definiciones y elementos de la planificación estratégica y operativa, y de la gestión financiera (presupuestos).

Como herramientas de ejecución se introducen elementos para el manejo de los fondos y el análisis del punto de equilibrio, la administración del capital de trabajo y política de créditos, aspectos ineludibles del proceso de toma de decisiones de una empresa cooperativa.

Para el control y seguimiento de la ejecución se presenta un conjunto de instrumentos que permiten estudiar el comportamiento y desempeño de la empresa desde la dimensión económico-financiera (informes contables de situación patrimonial y de resultados, e índices de liquidez, endeudamiento y rentabilidad).

Luego de recorrer los aspectos principales que hacen a la gestión de la empresa, el último capítulo pone foco en el negocio cooperativo. Se plantean los principales desafíos para el desarrollo del negocio cooperativo y la diversidad de modelos estratégicos en relación con las características de los mercados.

Se examinan diferentes opciones para la organización de la cooperativa en función de la propiedad y control de sus socios, de la distribución de beneficios y de la incorporación y acceso a nuevas fuentes de financiamiento y tecnologías con inversiones propias o de inversores externos.

En el **capítulo 6** se brinda un breve marco conceptual sobre los planes de negocio abordando los conceptos de ventaja competitiva, articulación vertical y organización de las transacciones. El capítulo culmina con el desarrollo de los elementos que componen un plan de negocios, tomando en consideración diversos aspectos de un emprendimiento asociativo y desafíos como la escala, fidelidad, alineación de intereses e integración cooperativa. De igual forma se presentan los principales componentes de la metodología CANVAS que es una de las más usadas por las organizaciones de cooperación en Chile.

En los **anexos** del Manual se presentan materiales que ilustran y facilitan la comprensión de los contenidos de toda la obra. El primer anexo, elaborado por el INDAP, trata de los «Aspectos a considerar a la hora de buscar una forma jurídica que permita desarrollar adecuadamente una iniciativa de negocios». Se hace un rápido repaso de las principales formas jurídicas que un grupo de productores familiares puede adoptar a la hora de abordar un emprendimiento en común. El segundo anexo aborda los «Procedimientos y costos de registro de cooperativas» en Chile. Es una breve guía para quienes quieran saber cómo registrar una cooperativa. El tercer anexo presenta dos casos que buscan ejemplificar el necesario enfoque holístico e integral que se debe tener cuando se trabaja con organizaciones de este tipo. Finalmente en el cuarto anexo se presenta el resumen ejecutivo de un plan de negocios.

Por último, agradecemos a la innumerable cantidad de instituciones y personas que posibilitaron la concreción de esta iniciativa y confiaron en el CCU para su realización. Este MANUAL intenta recoger el aporte de todos y todas: cooperativistas participantes de los cursos, cuadros políticos y técnicos de las instituciones involucradas, especialistas, referentes temáticos, etcétera.

Esperamos que el manual contribuya a las acciones y políticas que buscan el renacer de la economía social chilena. Recordemos —como dice el legado de Charles Gide— que para los cooperativistas «la verdadera marca de vitalidad no es perdurar sino renacer».

Área Rural del Centro Cooperativista Uruguayo

Procesos colectivos

Los grupos. Procesos grupales (definiciones, dimensiones, dinámica, etapas, etc.). Las organizaciones (definiciones, nuevas concepciones, dinámica). Las redes. Concepto y etapas de formación. Cómo trabajar y evaluar una red.

Uno de los desafíos principales para lograr objetivos de desarrollo sostenible en la agricultura familiar pasa por diseñar y gestionar efectivamente iniciativas que superen la mirada centrada únicamente en el emprendimiento individual. Sin desmerecer todas las mejoras que puedan desarrollarse a nivel predial, sea en términos tecnológicos o de administración, un elemento indispensable es la organización entre actores que comparten los mismos objetivos, enfrentan similares retos y que en forma conjunta pueden potenciar sus fortalezas y construir herramientas que de manera independiente cada uno no podría lograr.

Inspirados en estas necesidades compartidas, los seres humanos en todos los ámbitos de sus vidas implementan iniciativas con otros, en una extensa variedad de formas y niveles de complejidad. A este conjunto lo denominamos *procesos colectivos*.

Este capítulo aborda algunos de los fenómenos más importantes de los procesos colectivos, desde uno de los niveles más básicos, el de los grupos, hasta el de las redes, y recorre también los elementos fundamentales que hacen y explican a las organizaciones.

Debe tenerse presente que un productor, un técnico, una familia rural, viven toda su vida integrados y en relación con grupos, organizaciones y redes. Todos, con sus propias características y en sus propios momentos del ciclo de vida, porque siendo fenómenos sociales y humanos, cada proceso de este tipo también tendrá etapas.

1.1. Los grupos

Una de las experiencias de proceso colectivo más habituales y cotidianas en la vida de las personas es la de los grupos. A pesar de ser un concepto conocido, su comprensión en profundidad abre muchas posibilidades para la labor de técnicos y dirigentes.

1.1.1. ¿Qué es un grupo?

El grupo es un conjunto restringido de personas que mantienen una relación entre ellas relativamente permanente en el tiempo y persiguen uno o más objetivos en común, para los cuales se dan normas que comparten.

Según Pichón-Rivière,

un grupo es un conjunto restringido de personas que ligadas por constantes de tiempo y espacio, y articuladas por su mutua representación interna se propone, en forma explícita o implícita, una tarea que constituye su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles.

En los grupos se pueden encontrar *tres principios organizadores grupales*, profundizados por la psicología social:¹

- una necesidad —un objetivo— una tarea a desarrollar.
- una red de interacción que permita la mutua representación interna.
- una estructura afectiva, con relaciones intensas de simpatía y antipatía.

Desde el punto de vista del trabajo con grupos es importante diferenciar tres dimensiones presentes, que suponen planos de intervención diferentes y donde las lógicas predominantes son distintas. Podemos decir que un grupo se desenvuelve en las siguientes dimensiones (Piedracueva, 1991):

- a. Grupo de trabajo
- b. Grupo de análisis
- c. Grupo de formación

a. Grupo de trabajo

Es la dimensión que se prioriza en los grupos productivos; el plano de la intervención es el de la gestión y organización, y la lógica predominante es la de la acción.

1 Especialmente desarrollados por Pichón Rivière.

b. Grupo de análisis

El grupo analiza su accionar y el de sus integrantes; el plano de intervención es el de la relación y la lógica predominante es la del detenimiento y la reflexión.

c. Grupo de formación

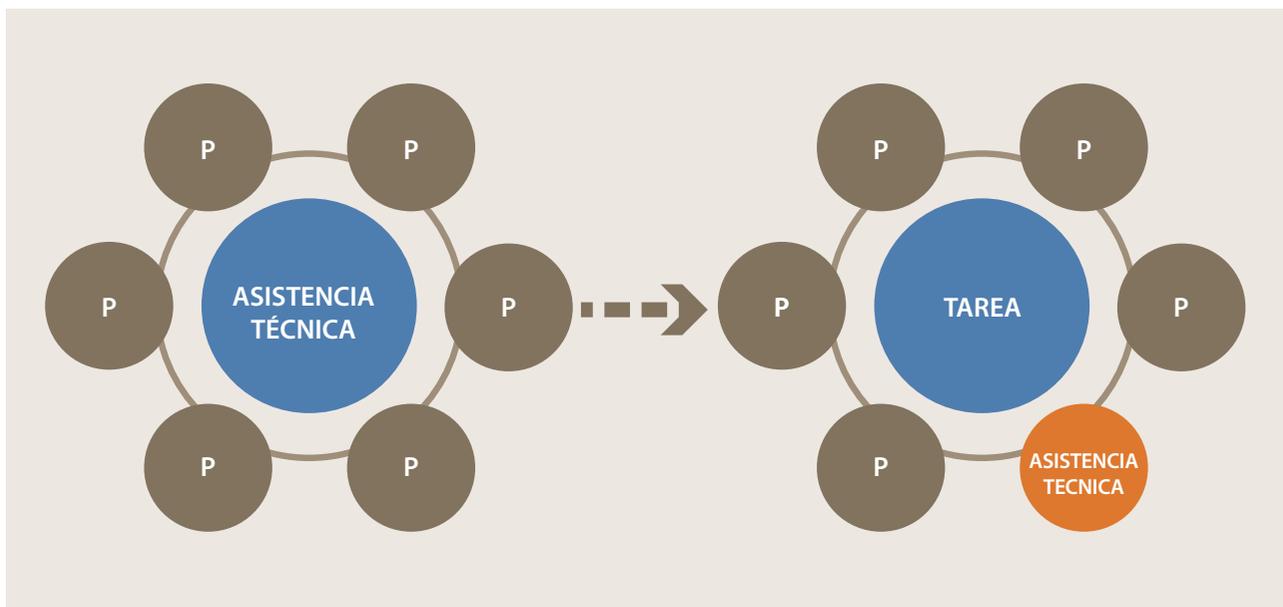
El grupo funciona como instancia de aprendizaje; el plano de intervención es el de la capacitación y predomina una lógica de acción-reflexión.

Es posible la interacción de estas dimensiones pero es importante reconocer en cuál de ellas se está actuando.

1.1.2. La tarea del grupo

La tarea es uno de los principios organizadores del grupo. El grupo existe porque existe una tarea, orientada en función de objetivos que se han propuesto para dar cuenta de una determinada necesidad. Si no existiese esta necesidad y, en definitiva, una tarea a desarrollar, tampoco existiría la razón de ser grupal.

Los grupos de productores son esencialmente *grupos de trabajo*. Es por tanto necesario identificar muy claramente la tarea que los nuclea y les da sentido. Ello no implica que no existan valores afectivos dentro



de un grupo de trabajo, pero este debe distinguirse claramente del grupo de amigos, donde la razón principal del grupo es estar juntos y aparecen tareas como excusas para ello (comidas, deportes, paseos).

Normalmente, cuando se inicia un grupo el promotor de este (tratándose de pequeños productores rurales, suele ser un técnico asesor) juega un rol nucleador, la *asistencia técnica* aparece como un objetivo grupal y por tanto puede identificarse erróneamente como la *tarea* que les da origen.

1.1.3. El papel de la asistencia técnica en los grupos

Para los grupos de productores rurales podemos simplificar las tareas genéricamente en tres tipos:

- a. El desarrollo tecnológico, cuando se trata de grupos que se vinculan a partir de un cultivo o una tecnología (ej.: siembra directa).
- b. Los emprendimientos en común, cuando el nucleamiento se da a partir de una acción (negocio) del grupo en conjunto.
- c. La atención al *dueño de casa*, cuando se trata de grupos de productores que se visitan en forma rotativa. La tarea grupal en este caso es la mejora continua en la empresa y el aprender haciendo o de la experiencia común, que se materializa en la atención a los problemas del dueño de casa y en trabajar para él cuando se visita su casa.

La importancia relativa de cada uno de los temas se mueve con la madurez del grupo, como veremos más adelante, y los emprendimientos en común merecen un tratamiento específico que desarrollaremos.

1.1.4. Roles y funciones en el grupo

Como se ha señalado, uno de los principios organizadores del grupo es el desarrollo de una profunda red de interacción que permita la mutua representación interna: los vínculos.

Ana P. de Quiroga propone que «el grupo se constituye a partir de las necesidades de los integrantes y en la mutua representación interna».

El grupo se conforma cuando existe una *tarea*, se desarrollan *vínculos* entre los miembros y se definen *roles*, generalmente de manera informal. Entre otros, se suelen identificar: *el líder*, refiriendo a quien impulsa la tarea, quien se la pone al hombro en el momento que el grupo la propuso; *el portavoz*, aquel que capta un problema, una situación que oficia de obstáculo, lo toma del plano latente y lo lleva al manifiesto para ponerlo en común y tratarlo colectivamente; *el saboteador*, que le pone obstáculos a la tarea, la mayoría de las veces inconscientemente (su función, aunque por momentos sea negativa, es la que posibilita que el grupo se plante dudas sobre algo que tiene que decidir y lo ayuda a pensarlo mejor); y *el chivo expiatorio*, aquel que es acusado por lo malo que le pasa al grupo.

Estos roles deben ser móviles y los integrantes no deben quedar estereotipados en uno de ellos, porque en ese caso no hay aprendizaje, se *crystaliza* una situación y no hay trabajo propiamente grupal. Eventualmente, una situación así puede acabar con el grupo.

En muchos grupos, en particular vinculados a la producción, también existen roles explícitos, como pueden ser los del coordinador, un secretario, etcétera. En estos casos los roles suelen ser fijos, pues están en función de una tarea que ellos determinan que hay que llevar adelante, más allá de la dinámica de funcionamiento del grupo.

Estos roles son fijos, en tanto siempre deben existir y estar identificados con un integrante, pero son rotativos en el tiempo y a veces también en los temas que aborda el grupo.

La tarea del coordinador es la de posibilitar a los integrantes la creación de las condiciones necesarias para que el grupo trabaje; o sea, hacer posible que el grupo realice la tarea grupal, que es una tarea distinta de la del coordinador.

Muchas veces el coordinador de un grupo se confunde y cree que todo lo que hay que hacer es responsabilidad de él. Sin embargo, no es así, y lo que está haciendo en ese caso es quitarle motivación al grupo al sacarle parte o toda la responsabilidad.

En los grupos aparecen dos planos donde se manifiestan las diferentes conductas y roles de los integrantes:

a) el plano manifiesto, aquello que hacemos y decimos en las instancias del grupo; y b) el plano latente, que es lo implícito, lo que no hacemos o decimos cuando el funcionamiento es orgánico.



No tratar los problemas en el plano manifiesto conlleva no resolver conflictos que pueden obstaculizar el desarrollo de la tarea. Los conflictos no trabajados ni resueltos pueden llegar a disolver un grupo.

1.1.5. El conflicto

El conflicto es algo propio de la vida de los grupos, de las actividades colectivas entre las personas. Permanentemente hay conflictos entre personas en los ámbitos donde se desarrolla la vida cotidiana: grupos, instituciones, organizaciones, comunidades.

Refiere a los acuerdos y desacuerdos, los encuentros y desencuentros, las tareas complementarias, las diferencias y coincidencias, los juegos de poder, los objetivos de cada uno y del grupo.

La solución de los conflictos hace que el grupo supere obstáculos y se fortalezca. Los grupos pueden vencer los conflictos y estos pueden llegar a ser un factor de enriquecimiento que genera un aprendizaje constructivo y favorece el diálogo, la comunicación y la cooperación.

1.1.6. El trabajo en grupo

El grupo exige participación y compromiso, condiciones imprescindibles para su funcionamiento. Compromiso de participar; de compartir saberes y experiencias con los demás, de brindar información sincera y de aceptar las sugerencias.

La base del grupo es el aporte y la valoración de los conocimientos y aptitudes de cada uno. El intercambio permite construir soluciones mejores que las originales, para transformar las situaciones y para que haya aprendizaje («cuatro ojos ven más que dos»).

Cordialidad y franqueza son imprescindibles para el buen funcionamiento del grupo. Son condiciones básicas que deben cumplirse en un equilibrio adecuado. La crítica es necesaria y útil. La franqueza implica siempre *decir* algo en el grupo; lo que no vale es irse sin opinar. En todo caso, el funcionamiento del grupo debe propender a cambiar *crítica* por *pregunta* o *crítica* por *propuesta*.

Los valores antes mencionados —participación, compromiso, cordialidad, franqueza— son característicos de las personas; por tanto, al grupo hay que mirarlo por los integrantes que participan, no por las empresas que lo integran.

El funcionamiento de un grupo de productores se basa en:

- contribución en experiencias, ideas y realizaciones de los integrantes;
- sistematización de esas experiencias, ideas y realizaciones por el técnico;
- asistencia técnica del técnico del grupo.

El grupo debe tener un plan de trabajo en el que se establezcan claramente las prioridades, tanto en los aspectos grupales como en la asistencia individual. El grupo en su conjunto y su asesor deben discutir y conocer las prioridades que se dieron. Y estas deben ajustarse a los recursos disponibles y a los tiempos del grupo.

1.1.7. El papel del asesor grupal

El asesor del grupo *no* es el coordinador (en cuanto rol grupal) aunque asume algunas respon-

sabilidades parciales de dicho rol. El presidente es quien debe asumir el rol de coordinador en la reunión grupal. Pero es necesario un apoyo mutuo a fin de cumplir con todas las exigencias del rol. De allí la necesidad de un equipo *presidente-asesor* que funcione bien, que planifique las reuniones y otras tareas grupales. Que se adelante a los temas del grupo.

El asesor del grupo debe llegar a dominar tres áreas:

- la profesional específica,
- la gestión empresarial y
- la dinámica grupal.

Las tareas de un técnico de grupo se definen —en orden de importancia— como:

- comunicación entre integrantes del grupo,
- atender la reunión del grupo,
- brindar asistencia técnica.

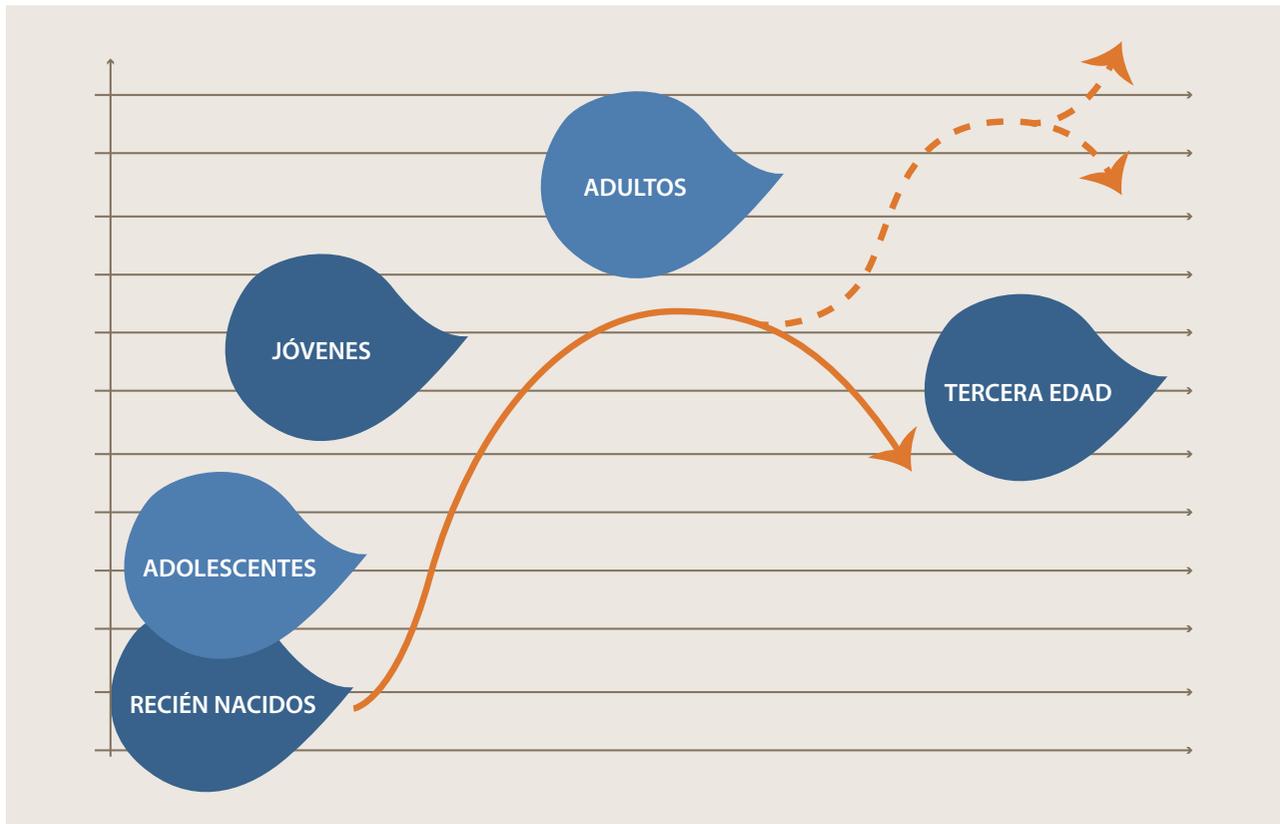
1.1.8. Momentos del grupo

Existen diversos marcos teóricos referidos a los *procesos de grupos*. Algunos de ellos, clásicos, asocian estos procesos a los ciclos biológicos de las personas. Así tendríamos: niñez, adolescencia, madurez y declinación de un grupo, cuando debería procederse a la redefinición de objetivos o a la refundación del grupo. En esta dirección son conocidos los trabajos de Bion (1970) acerca de los esquemas mentales y de las diversas formas que adoptan los grupos, según sus etapas.

Ciclo de vida de los grupos

Otros autores, como Luft (1973) asocian los procesos grupales al grado de interacción y conocimiento interpersonal que se da entre los miembros del grupo, al que grafican, por ejemplo, en la ventana de Johari.²

2. La ventana de Johari es una herramienta de psicología cognitiva creada por los psicólogos Joseph Luft y Harry Ingham para ilustrar los procesos de interacción humana. Este modelo se utiliza generalmente en grupos de autoayuda y en dinámica de grupos.



Características de momentos o etapas de los grupos de productores

	Iniciación	Consolidación	Proyección
Relación entre los individuos	<ul style="list-style-type: none"> · Falta de pertenencia de los individuos respecto al grupo. · Existen inseguridades y miedo · No hay grandes desacuerdos. · Se intenta llegar rápidamente a consenso. · Todos hacen planteos que no disten de la posición del compañero. · Las responsabilidades son formales. 	<ul style="list-style-type: none"> · El grupo queda constituido, existe sentido de pertenencia. · Existe confianza de los individuos en el grupo. · Se explicitan los conflictos · Las posiciones son claras y se polarizan. · Todos se expresan y fundamentan sus posiciones. · Todos los integrantes pueden asumir las diferentes responsabilidades con buen desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> · Valorizan en forma significativa la cooperación. · Disminuye la competencia entre ellos por recursos y se proyectan asociaciones. · Se desarrollan formas jurídicas. · Los integrantes son promovidos a integrar la dirección de gremiales, cooperativas, etc.
Objetivos del grupo	<ul style="list-style-type: none"> · Los productores se acercan al grupo con expectativas diferentes. · No hay claridad en los objetivos. · Cada productor intenta que sus objetivos sean los del grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> · Existe claridad en los objetivos del grupo. · Se desarrollan acciones en común. · El grupo es un espacio de inversión. 	<p>Nuevos objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Unificación de empresas · Formación de empresas · Especialización de procesos productivos · Objetivos de carácter zonal, regional, departamental · Se formulan demandas a organismos del Estado, Intendencias departamentales,...
Funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> · No hay claridad en el funcionamiento grupal · No hay normas de funcionamiento. · Los reglamentos no se cumplen, se ajustan poco a la realidad. 	<ul style="list-style-type: none"> · El grupo funciona con normas claras. · Todos los integrantes saben lo que es permitido y lo que no. · Es muy difícil imponer por parte de un productor su punto de vista. El grupo deja pocos espacios para que se saquen ventajas individuales. 	<ul style="list-style-type: none"> · Disminuyen los problemas de funcionamiento. · Las normas se establecen a partir de la jurisprudencia. · Los reglamentos se convierten en contratos con valor frente a terceros.
Dinámica de las reuniones	<ul style="list-style-type: none"> · Los temas tratados son aspectos puntuales de la empresa visitada. · Temas de rendimientos productivos. · El intercambio es limitado. · El grupo no se ubica en el lugar del dueño de casa. · El grupo evita las críticas y las recomendaciones. Tiene miedo de molestar al dueño de casa. 	<ul style="list-style-type: none"> · Los productores conocen la situación económico-financiera de la empresa visitada. · Se relacionan los aspectos técnico-económicos y financieros. · Se aporta en las decisiones de corto plazo. · Se opina desde adentro de la empresa. · A partir de los consejos que brinda el grupo se logra disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> · Las reuniones se diversifican en su forma y su temática. · Temas: tecnológicos, impositivos, político-gremiales. · Proyectos de inversión, aspectos macroeconómicos.
Rol del técnico	<ul style="list-style-type: none"> · El peso del técnico es importante. Actúa como agente de cohesión. Se apoya en el líder del grupo, que también cumple esa función. · El técnico incide en las decisiones del grupo con información y con valoraciones. 	<ul style="list-style-type: none"> · El peso del técnico y líderes disminuye. Se democratiza el poder y la información. · El técnico se limita a suministrar información. · El grupo realiza las valoraciones. 	<ul style="list-style-type: none"> · El técnico no satisface la demanda del grupo. · Contratación de especialistas. · El técnico es un insumo más en las explotaciones.
La familia del productor y el grupo	<ul style="list-style-type: none"> · La familia manifiesta indiferencia. 	<ul style="list-style-type: none"> · La familia toma posición: existe conflicto (tiempo dedicado al grupo / tiempo dedicado al trabajo del predio) 	<ul style="list-style-type: none"> · La familia forma otros grupos: grupos de mujeres, grupo de jóvenes.

Problemas más comunes en el grupo según la etapa en que se encuentran

Problemas: iniciación - consolidación	Problemas: consolidación - proyección
<ul style="list-style-type: none"> · Si la iniciación se extiende en el tiempo: <ul style="list-style-type: none"> - no existen logros - el grupo no muestra resultados - diversidad de situaciones socioeconómicas e intereses dificulta la identificación de objetivos comunes. · Consecuencias <ul style="list-style-type: none"> - clima de impaciencia y sensación de pérdida de tiempo - los productores comienzan a faltar a las reuniones. Deserciones. 	<ul style="list-style-type: none"> · Dificultades para definir objetivos comunes. · Cuesta planificar los emprendimientos en común · Deficiencias en la capacidad organizativa (distribución de tiempos y responsabilidades) · Algunos miembros se sobrecargan y se erosionan algunas relaciones. · Falta claridad en los mecanismos que regulan los emprendimientos en común. La realidad supera lo previsto en los reglamentos. · Los riesgos implícitos en los emprendimientos pueden suponer alejamiento de algunos miembros.
<ul style="list-style-type: none"> · Los planteos de los productores que pueden transformarse en objetivos grupales atienden a soluciones puntuales y particulares de un integrante. Se usa al grupo para resolver problemas personales o de empresas en forma individual. · La información no se distribuye en forma homogénea. Puede burocratizarse. · La ausencia de normas de funcionamiento genera conflicto. Precariedad en la forma de decidir. · Se decide pero no se resuelve. · Lentitud en la ejecución. · Se plantean los problemas fuera de las reuniones de grupo y/o a personas que no integran el grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> · Las diferencias en la disponibilidad de recursos de los miembros pueden generar nuevos conflictos de expectativas distintas, frente a oportunidades del entorno. No se encuentra capacitación adecuada. · Las reuniones de grupo se pueden volver rutinarias con poco aporte para el dueño de casa y para los participantes. Los conflictos adquieren más importancia, más complejidad. Cuando las inversiones se vuelven importantes, la disponibilidad del activo grupal queda sujeta a la decisión del grupo. · El productor pierde poder de decisión sobre sus bienes. · Se forman subgrupos paralelos dentro del grupo: por afinidades personales, por negocios entre integrantes del grupo.
<ul style="list-style-type: none"> · No existe confianza en el grupo como espacio de inversión debido al alto riesgo y/o incertidumbre que caracteriza esta etapa. 	<ul style="list-style-type: none"> · Las formas jurídicas adecuadas a las asociaciones proyectadas traen costos y exigencias no previstos.

En nuestra perspectiva, preferimos hablar de la necesidad de conocer las características de los momentos o etapas de un grupo para planificar acciones según la madurez y capacidades adquiridas. De acuerdo con esto, los grupos de productores atraviesan al menos tres momentos en su evolución: inicio, consolidación y proyección. En las tablas de las páginas 18 y 19 pueden observarse algunas de las características de estos momentos.

1.1.9. ¿Por qué trabajar con grupos?

El asesoramiento técnico, grupal o individual, es un instrumento de ayuda a la gente —los productores

rurales y sus familias— a solucionar sus problemas. En el asesoramiento grupal se trata de utilizar las ventajas del trabajo grupal en el asesoramiento técnico.

Si un técnico quiere utilizar las posibilidades que le brinda el trabajo con grupos, entonces debe conocer los procesos grupales.

¿Qué ventajas le ofrece a la extensión o al desarrollo rural el trabajo grupal?

- a. racionalización e intensificación de la disponibilidad de técnicos;

b. ampliación del potencial de inteligencia, riqueza de ideas, formulación de preguntas y propuestas de solución, a través del efecto conjunto de varios individuos;

c. aumento de la capacidad para solucionar problemas con el apoyo del grupo. De esta forma le resulta al productor más fácil reorientarse, asegurarse, tomar decisiones, probar nuevas soluciones o adoptar nuevas formas de conducta.

¿Cuándo se recomienda trabajar en grupo?

El asesoramiento grupal aparece indicado cuando hay que solucionar problemas difíciles y complejos. En esos casos, el grupo aumenta la chance de considerar el problema desde diferentes ángulos. De esta forma se le facilita al productor el reconocimiento de la importancia del problema —muchas veces, de la existencia de este— y de sus interrelaciones. Esto le motivará a meterse en ese esfuerzo, a *echar para adelante*.

El grupo facilita el proceso de aprendizaje. Cada uno obtiene provecho del grupo, se entera de cosas nuevas y las comprueba en la discusión, o comprueba sus conocimientos, o los reafirma en la medida que se los trasmite a otros. En este proceso de aprendizaje se practican más rápidas y más fáciles las posibilidades de solución a problemas.

Al aplicar el trabajo grupal en asesoramiento, hay que tener en cuenta las siguientes condiciones:

- a. Las posibilidades individuales no alcanzan para realizar una tarea.
- b. Los otros integrantes deben estar dispuestos y con posibilidades de ayudar.
- c. Uno mismo debe estar dispuesto a ayudar a otros.

El trabajo con grupos nos ofrece además:

- a. Mayor motivación para obtener los resultados.
- b. Soluciones ejecutadas con mayor participación.
- c. Las dificultades que aparecen son consideradas con mayor perseverancia.

En resumen:

- No siempre se puede sustituir el trabajo individual por el grupal.
- El trabajo individual puede (muchas veces debe) continuar junto al trabajo grupal.
- Los grupos reconocen los problemas más fácilmente y se adoptan soluciones con más perseverancia.

1.2. Las organizaciones

En ocasiones el trabajo de los grupos se consolida de tal forma y adquiere tales dimensiones que las necesidades y objetivos que se buscan atender requieren de un proceso colectivo más complejo: la organización.

1.2.1. Definición de la organización

Según Anzieu y Martin (1971) a la organización se la puede denominar como

un sistema social que funciona regido por instituciones (jurídicas, económicas, políticas, etc.) dentro de un segmento particular de la realidad social.

Consta de dos componentes: a) la organización es un conjunto de personas que coinciden en la búsqueda de un fin determinado; b) es un conjunto de estructuras que permiten el funcionamiento del todo, condicionando en mayor o menor grado la función (el rol) de cada individuo perteneciente a la organización.

Generalmente, la organización es visualizada a partir de los formatos clásicos de organigrama. Sin embargo, existen múltiples formas de representarlas, como lo demuestra el esquema de Henry Mintzberg basado en las funciones típicas de una organización.

Si bien es cierto que la estructura definitiva de cada organización es particular a su propia realidad, Banner y Gagné (1995) señalan que por lo general su forma responde a las siguientes condiciones:

- las relaciones de poder;
- el entorno externo;
- el tipo de tecnología empleada en el trabajo;
- el tamaño de la organización;
- la estrategia que la organización elige seguir.

El estudio de las organizaciones como fenómeno particular se empezó a desarrollar a principios del siglo XX, y se conformaron diferentes escuelas de pensamiento sobre el tema.

Entre las escuelas *clásicas* se pueden señalar la del *grupo mecanicista o fisiológico*, que integraron Taylor, Gantt, Gilbreth, Emmerson, entre otros, y que suponía

Esquema de representación clásico de la organización por su organigrama



que las organizaciones debían diseñarse en función de las necesidades de sus integrantes, suponiendo que el ser humano se comportaba basado en su interés personal directo. Los procesos en la organización debían por tanto pensarse para esperar determinadas respuestas mecánicas por parte del personal involucrado. La mejor organización sería entonces la que mejor sistematizara sus estímulos: estandarización de tareas, normalización de puestos, retribuciones, etcétera. Esta escuela planteó la posibilidad de establecer un organigrama científico de la organización, como los del fordismo y taylorismo. Otra de las escuelas clásicas fue la del *grupo administrativo-burocrático*, liderada claramente por Max Weber. Esta perspectiva se basa en concebir a la organización como un conjunto articulado de funciones. Tiene como fundamentos los estudios sobre la autoridad, que en el caso de las organizaciones es legítima cuando se basa en la tradición, el carisma y las normas. Una organización sería eficaz para la escuela burocrática cuando las funciones necesarias para el buen funcionamiento han sido bien diseñadas y cuando se ha realizado una buena selección de las personas más indicadas para cada rol.

Entre las escuelas clásicas sobre las organizaciones también se encuentra la conocida como *de las relaciones humanas*. En los fundamentos de esta escuela estará la

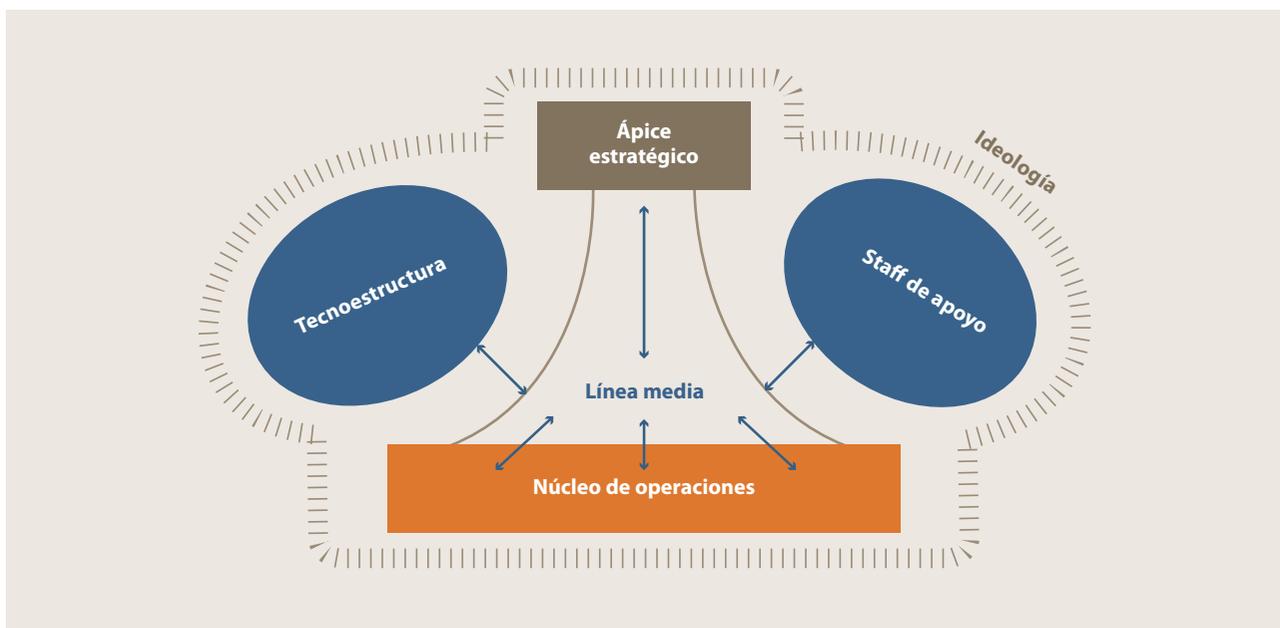
teoría de las necesidades humanas y la comprensión de la existencia de grupos informales dentro de la organización. Se propone desarrollar motivaciones personales acordes a las jerarquías de necesidades de las personas, así como adaptar las formas de liderazgo.

Una última escuela de las denominadas clásicas es la del *grupo de las relaciones sociotécnicas*. Esta corriente, personificada en Erik Trist y los científicos del Instituto Tavistok, integró al enfoque de relaciones humanas la dimensión de la tecnología. Para estos autores, la organización debe considerarse como un *sistema abierto con interacciones sociotécnicas complejas*. Esta perspectiva enfatizó el vínculo y los efectos de los cambios técnicos sobre las relaciones sociales en la organización.

1.2.2. Las nuevas concepciones sobre la organización

En general, todas las explicaciones sobre el funcionamiento y la estructura de las organizaciones en las escuelas *clásicas* eran bastante deterministas. Es decir, que existía alguna específica mejor forma de organización para cada situación. Esto no solo suponía un proceso colectivo relativamente lineal, sino un entorno con poca influencia en las organizaciones.

Esquema tipo de la organización para Mintzberg, por sus funciones clave



Las nuevas corrientes abordaron estos temas. Por ejemplo, *las teorías de contingencia* proponen la no existencia de una forma perfecta de organización y menos aún de liderazgo o dirección de estas. Woodward señala que la organización está fuertemente definida por la tecnología que involucra, y que son muy diferentes las organizaciones que están inmersas en sistemas de producción artesanal, de producción masiva o en sistemas de producción continua. Lawrence y Lorsch, también pertenecientes a esta corriente, afirman que la organización se estructura en función del ambiente y de las formas de procesar la información dentro de ella.

Por su parte, March y Simon, referentes de la *escuela de la racionalidad limitada*, proponen que difícilmente una organización pueda contar con un formato o funcionamiento óptimo, ya que, tratándose de procesos humanos y sociales, nunca podrán abarcar todos los elementos que constituyen la realidad en la que se encuentran insertas. No solo por la complejidad del entorno, sino por las propias limitaciones internas que toda organización debe enfrentar: escasez de recursos, falta de información, prejuicios y problemas cognoscitivos, falta de tiempo para la toma de decisiones.

Agregando complejidad al análisis, Michel Crozier afirma que la racionalidad organizacional no solo es limitada, sino que *no* responde a una única lógica. Se configura de este modo la tesis central de la *escuela de la racionalidad relativa*. En este caso, los autores afirman que en toda organización coexisten dos puntos de vista que pueden llegar a ser contradictorios: la lógica individual y *egoísta* de cada participante, y la lógica finalista del sistema organizado.

Una posible síntesis

El sistema social organizado, lejos de ser simplemente un instrumento de producción, o una forma de eficiencia funcional, o una fuente de satisfacción de necesidades, es, sobre todo, la colaboración entre actores libres tejiendo sus estrategias de poder y construyendo sus identidades. (José Arocena)

1.3. Las redes

Un fenómeno reciente, que se observa cada vez con más frecuencia, es la existencia de redes o estructuras multicéntricas, que comprenden diferentes actores, organizaciones o nodulos vinculados entre sí a partir del establecimiento y mantenimiento de objetivos comunes y de una dinámica gerencial compatible y adecuada (Fleury, 2002).

Este fenómeno se presenta igualmente en diferentes campos de la gerencia y se manifiesta en la existencia de redes empresariales, redes de políticas, redes de movimientos sociales, redes de investigación, etcétera.

En función de ello no es extraño pensar que una forma de organización en red puede llegar a ser un instrumento apto para trabajar con grupos u otros tipos de asociaciones de productores.

1.3.1. El concepto de red

En forma simplificada puede acordarse que la emergencia del concepto de red tiene como telón de fondo las transformaciones en el rol del Estado, el desgaste de las formas tradicionales de gestión de las empresas convencionales y el papel socioeconómico de nuevas formas de organización social.

Se puede denominar a la *red* como:

un conjunto de relaciones relativamente estables, de naturaleza no jerárquica e independiente, que vinculan una variedad de actores que comparten intereses comunes en referencia a una política, y que intercambian recursos para perseguir esos intereses compartidos, admitiendo que la cooperación es la mejor manera de alcanzar las metas comunes.

Complementariamente, también se puede concebir a las redes como instituciones informales que se basan en reglas acordadas para llegar a un objetivo en

común, o sea, la institucionalización de un mecanismo de coordinación horizontal, con lo que se reducen los costos de información y transacción, se crea confianza y se reduce la incertidumbre.

Una red implica un proceso de construcción de relaciones permanente, tanto individual como colectivo. Se trata de un sistema abierto que, a través de un intercambio dinámico entre sus integrantes y con integrantes de otros grupos, posibilita la potenciación de los recursos que poseen. Cada grupo o institución se enriquece a través de las múltiples relaciones que cada uno desarrolla.

1.3.2. Características de las redes empresariales

En la administración de empresas, la red se considera como la combinación de personas, tecnología y conocimiento que sustituyó a la corporación jerarquizada del modelo de Ford, basado en trabajo, capital y gerencia (Albrechet, 1994).

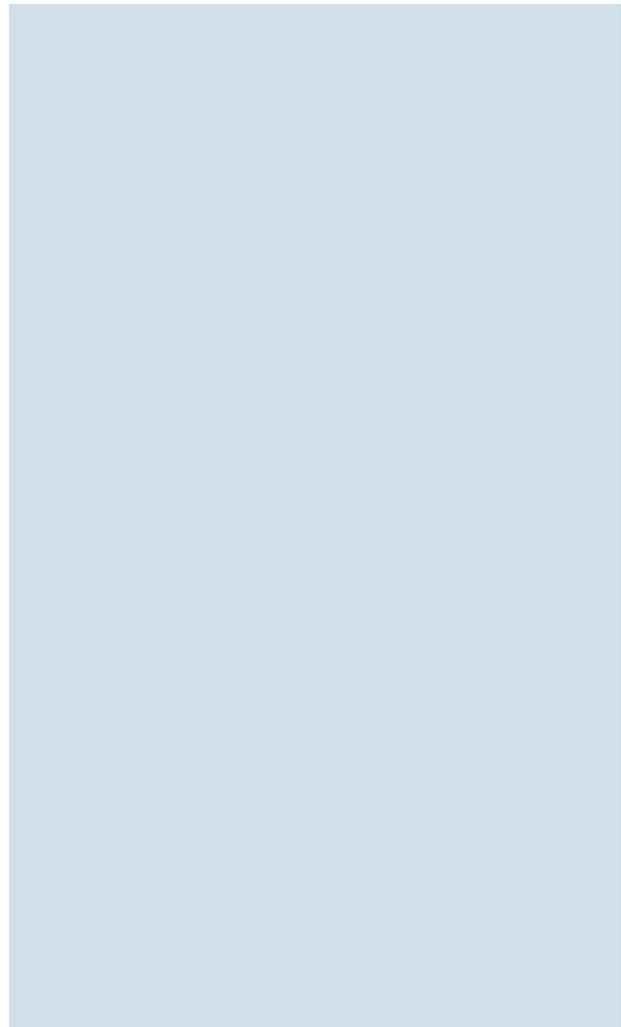
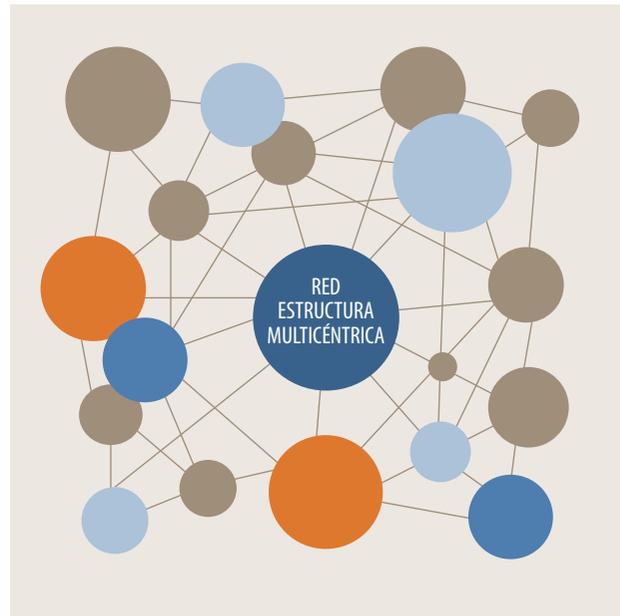
La *empresa red* se caracteriza por los siguientes elementos:

- organización en torno a procesos y no a tareas;
- gestión en equipo;
- jerarquía plana;
- maximización de contactos con proveedores y clientes;
- recompensas basadas en los resultados de los equipos.

Los componentes de una red empresarial son tanto autónomos como dependientes frente a ella y pueden ser partes de otras redes y, por ello, de otros sistemas de recursos dirigidos a otros objetivos.

La calidad de actuación de una red determinada depende de dos atributos fundamentales:

- La capacidad de conexión. Es decir, la capacidad para facilitar una buena comunicación entre sus componentes.
- La consistencia. O sea, el grado hasta el cual se comparten intereses entre los fines de la red y los componentes (por ejemplo, productores con los grupos y los grupos con los componentes de la red).



1.3.3. Aspectos metodológicos para el trabajo en red

Del análisis de la forma de organización en red se concluye que puede ser un instrumento apto para la interacción de cooperativas y de grupos de productores entre sí, con otras organizaciones u otras empresas. Sin embargo, el segundo problema a abordar consiste en cómo se debe trabajar en una organización en red.

Este tema tiene al menos tres dimensiones:

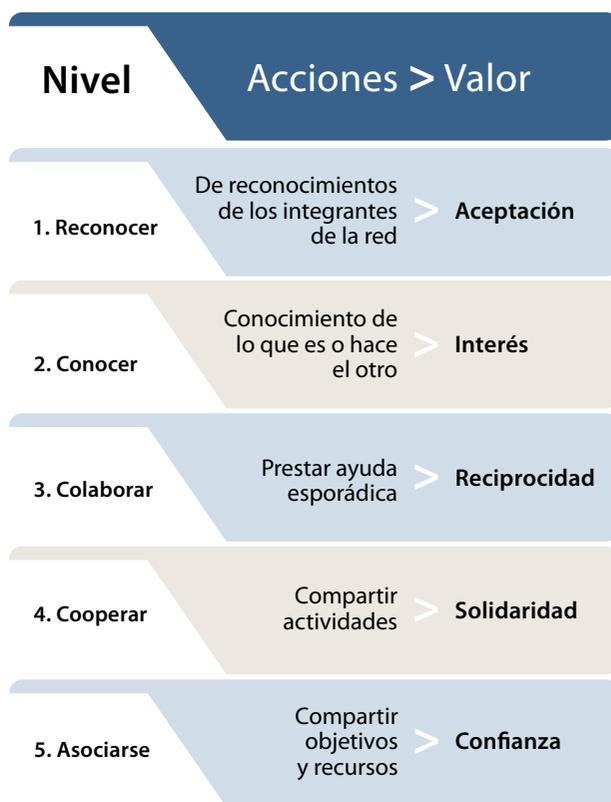
- Por un lado es necesario tener en cuenta algunos elementos metodológicos que son comunes a cualquier tipo de organización en red. Son puntos de atención que tanto los operadores como los facilitadores de una red deben tener en cuenta.
- La formación de las redes y su consolidación es un proceso no exento de dificultades, que en general presenta etapas o momentos determinados. Estas etapas no son bien delimitadas, sino que suponen un continuo en donde más de una etapa puede coexistir en una misma red. Sin embargo, conocerlas brinda elementos para el trabajo en red y también (como se verá posteriormente) para su seguimiento y evaluación.
- Finalmente, existen algunos elementos a tener en cuenta para intervenir en un proceso de formación y trabajo en redes. Estos elementos son particularmente útiles para aquellos recursos o instituciones que buscan apoyar el funcionamiento y trabajo de las redes.

El proceso de formación o tejido de una red

Existe abundante literatura sobre los procesos de formación de las redes y en general todas hacen énfasis en diferentes aspectos.

Una de las más interesantes y aplicables a la experiencia de trabajo de los grupos de productores es la de Rovere (1998). Propone un esquema ascendente de clasificación de los vínculos en relación con el nivel, las acciones y los valores que intervienen, que permite observar el grado de profundidad de una red.

- El primer nivel sería el de reconocimiento, que expresa la aceptación de que existen otros grupos u organizaciones con problemáticas similares.



- El segundo nivel es el de conocimiento que supone el interés en conocer lo que hacen.
- El tercer nivel es de la colaboración, en el sentido de ayuda espontánea que empiezan a estructurar una serie de vínculos de reciprocidad entre los productores, los grupos o las organizaciones.
- El cuarto nivel muestra ya formas sistemáticas de cooperación (cooperación: operación conjunta). Hay una problematización conjunta y una forma más sistemática y estable de operación conjunta, es decir que hay una tarea sistemática de compartir actividades.
- Finalmente el quinto nivel supone la asociación, es decir que se establecen formas de contrato o acuerdo que significan compartir recursos.

Esquema de Rovere

El funcionamiento de las redes supone una continua tensión entre diferentes aspectos que es conveniente tener en cuenta. Estas se presentan a continuación:

Tensión	Concepto	Atención a:
Organizaciones / individuos	En la red no solo se vinculan grupos u organizaciones, sino también individuos que crean vínculos entre sí.	Favorecer encuentros y formas de comunicación.
Transitorio / permanente	La red se puede mantener estable pero sus componentes se transforman.	Flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios.
Cooperación / competencia	Las redes se conforman para la cooperación, pero eso no significa que no existan conflictos y competencia entre las partes.	Generar capacidad de negociación de intereses.
Igualdad / diversidad	Integrar la red no significa perder la diversidad	Independencia de sus participantes. Riesgo de institucionalizar o burocratizar.
Racionalidad instrumental / racionalidad comunicativa	La red debe privilegiar la comunicación y el consenso pero no puede perder capacidad de gestión por ello.	Mantener equilibrio entre participación y gestión.
Construcción / desconstrucción	La flexibilidad de las redes hace que se construyan y destruyan continuamente patrones de interacción como de los propios nodulos que componen la red.	Ser abierta para no depender de un conjunto acotado de actores. Identificación permanente de aliados.

1.3.4. Aproximación a un modelo tipo de trabajo en redes de grupos

Muchos especialistas del trabajo en redes coinciden en que la diversidad de orígenes y factores de aglutinación que motivan la formación de este tipo de organizaciones no hacen posible establecer un modelo de creación de redes y mucho menos una metodología de trabajo con ellas.

Sin embargo, se entendió pertinente ilustrar en un modelo simulado de red algunos conceptos que son claves para su constitución y funcionamiento.

En primer lugar, toda red tiene algún actor o grupo de actores que permitieron generar ese *algo organizador* y dar forma a una instancia de coordinación. A este actor o conjunto de actores se le denomina *actor aglutinador* (Corbo, 2002). Los actores aglutinadores pueden ser organismos de gobierno (municipios, programas estatales), ONG, organizaciones sociales, empresas, cooperativas, grupos...

En segundo lugar, como ya se ha reseñado, la naturaleza de la red incluye entre otros puntos su razón de ser o negocios que vincula, la cantidad y diversidad de actores que involucra, la posibilidad de integrarla en

ciertas áreas y en otras no, el desarrollo de la tecnología de los vínculos, etcétera. En este caso, se simula un mapa de red en donde los nudos o nodos son áreas de interés que articulan grupos, productores y otras instituciones aliadas.

En tercer lugar, la organización en red no supone exclusividad de sus integrantes. Este elemento parece claro en el discurso pero en la práctica la lógica organizacional o institucional tiende a no admitir esta posibilidad. Ello importa porque se entiende que esta característica o propiedad de la red es fundamental para la idiosincrasia de algunos productores.

En cuarto lugar aparece la necesidad de definir un territorio, es decir, el lugar o espacio donde actúa la red. El territorio es sin duda una noción geográfica —por ejemplo, la Mesa o Red de Grupos de «Productores del Este») pero también es una noción de intervención o acción realizada por cierto tipo de actor u organización que tiene la posibilidad de hacerlo.

En la medida que avanza en su proceso de consolidación y crecimiento, la red tendrá una zona de incertidumbre dada por una permanente tensión de apertura, que le hará superponerse entre dos roles.

Por un lado será una instancia de coordinación para la realización de acciones concretas dentro del territorio, y por otro lado será un ámbito para contrastar ideas y visiones sobre temas más globales, más complejos, que, si bien forman parte de su territorio, su solución se encuentra en relaciones de poder, en círculos de influencia, que van más allá de la frontera territorial o que se encuentran en la órbita pública no local.

La red, en realidad, no presenta una trama homogénea (como una red de pesca), sino que establece vínculos según el interés y los acuerdos de sus componentes.

1.3.5. Algunos criterios para el monitoreo y evaluación de una red

Establecer criterios de monitoreo y evaluación de las redes presenta varias limitantes. Por un lado, es difícil contar con información y fundamentalmente con una metodología de bajo costo y facilidad de implementación para establecer un sistema de seguimiento y evaluación del impacto de la organización en red en la economía de los productores que la integran. Existen numerosas variables que inciden en el resultado económico de un predio y no es sencillo *aislar* el efecto de una organización en red del resto de las causas. Por otra parte, no existen muchos antecedentes de evaluación de redes rurales que aglutinen grupos o comités de pequeños y medianos productores.

Hechas estas aclaraciones, se entiende conveniente precisar que pueden identificarse al menos dos conjuntos de criterios de seguimiento y evaluación.

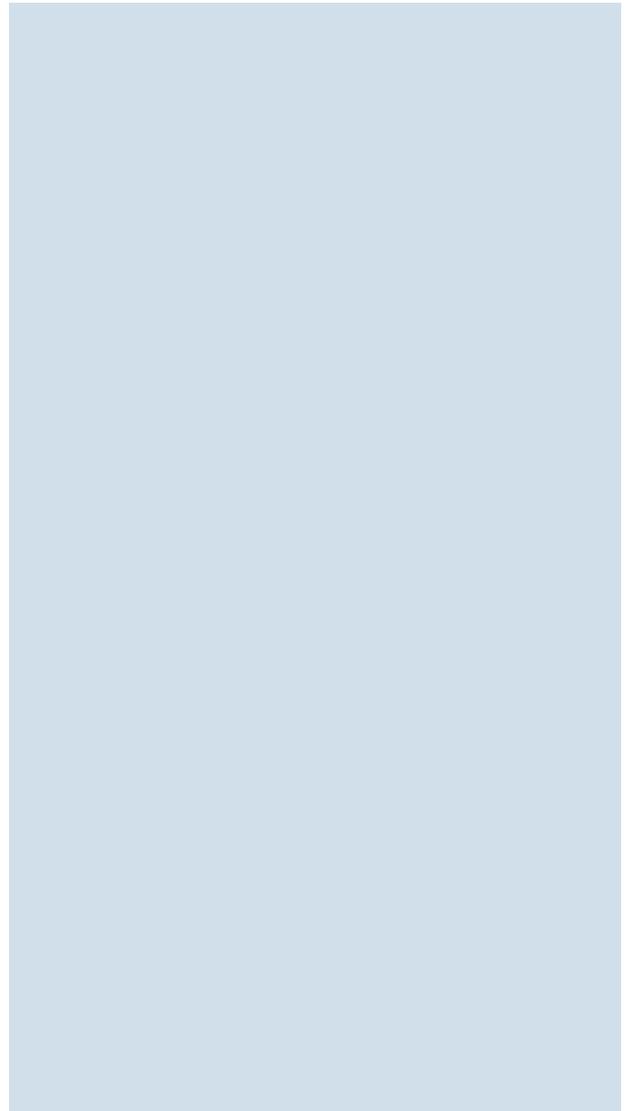
Un *primer conjunto de criterios* está vinculado a las actividades propias y particulares de la red, en tanto prestadora de servicios a sus integrantes. Estas generalmente están vinculadas a la comercialización conjunta de productos o insumos, la participación en procesos asociativos de mayor escala, la intervención en programas estatales y otras. En este sentido, los criterios de monitoreo y evaluación son los clásicos utilizados por estos programas y este documento no profundiza en ellos. De todas formas, y en tanto la red es prestadora de servicios de algún tipo (comerciales, de asistencia tecnológica, de *lobby* ante el Estado), se considera que un criterio claro de evaluación es la satisfacción de los usuarios y la intensidad o nivel con que usan los servicios.

Un *segundo conjunto de criterios* se refiere al proceso de trabajo en redes como forma de organización. Sobre este conjunto de criterios se presentan algunos elementos.

En primer lugar, se propone monitorear la calidad de actuación de las redes en función de dos atributos fundamentales:

- La capacidad de conexión, es decir, la capacidad para facilitar una buena comunicación entre sus componentes.
- La consistencia o grado hasta el cual se comparten intereses entre los fines de la red y los componentes (por ejemplo, los productores con los grupos y los grupos con los componentes de la red).

En segundo lugar, se presenta un cuadro de monitoreo de las relaciones productor-grupo-red. Se entiende que puede resultar un aporte interesante para el seguimiento del trabajo de las redes de grupos.



Unidad de análisis	Productor	Grupo	Red
Productor	<ul style="list-style-type: none"> · Vínculos establecidos entre productores: afinidades. · Comparten recursos. · Frecuencia de interacción. · Rol en la zona: referente, participativo, aislado. · Peso del estatus. · Situación socioeconómica. · Experiencias grupales anteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> · Antigüedad del grupo. · Hitos en la vida del grupo: logros y dificultades grupales. · Actividades que desarrolla regularmente. · Ha tenido bajas. Las causas implican al grupo. · Se puede calificar la etapa del grupo (iniciación, consolidación, proyección). · Existe caracterización socioproductiva de los miembros del grupo. · Existe planificación de actividades. · Contempla intereses de los productores: todos, algunos. Tipos de intereses. · Funcionamiento y administración del poder: rotación de cargos. 	<ul style="list-style-type: none"> · Eje o ejes temáticos que articulan según circunstancia. · Qué unidad de análisis (grupos o empresas/individuos) contempla. · Produce materiales para el productor. Posee registros de cantidad y características de productores que aglutina. · Cómo se comunica con los individuos · Brinda servicios que mejoran capacidad competitiva del productor. · Brinda servicios que aportan al ingreso del productor.
Grupos u organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> · Desde cuándo participa en el grupo. · Móvil de integración. · Asistencia a las reuniones grupales. · Calidad de participación en las actividades del grupo, qué roles asume en estas instancias. · Ha asumido responsabilidad en el grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> · Grado de afinidad del grupo con relación a otros. · Etapa de vínculo. · Grado de formalización de las relaciones: reuniones informales e irregulares a vínculos estables. 	<ul style="list-style-type: none"> · Posee caracterización de los grupos que la integran. · Posee cuadros directivos que representan su universo. · Frecuencia de la interacción. · Medios de comunicación de la red con sus partes. · Cómo se distribuyen los roles de representación de la red. · Cómo se toman las decisiones. · Cuál es el grado de penetración de la red: índice que da cuenta del poder de la red a nivel individual.
Red	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce objetivos de la red. · Conoce miembros de la red (grupos y personas). · Comparte objetivos del grupo para con la red. · Ha participado en algún tipo de actividad de la red. · Ha asumido algún rol en el marco de la red. 	<ul style="list-style-type: none"> · Cuánto conoce el grupo los objetivos o finalidades de la red. · Cuál es su expectativa con respecto a ella. · Miembros del grupo participan en actividades de la red. · Miembros del grupo asumen roles en el marco de actividades de la red. · Existe rotación de miembros en roles de representación en la red. · Qué tipo de compromisos está dispuesto a hacer el grupo para sostener su participación en la red: aportar recursos financieros, humanos, comprometer negocios, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Red en relación a redes. · Se ha realizado identificación de otras redes. · Grado de afinidad · Conocen la actividad de la otra red. · Cuántos grupos o personas de otra red conocen. · Han existido encuentros entre las redes. · Existe búsqueda de acuerdos. · Avances interredes que se pueden constatar.

Aspectos doctrinales del cooperativismo agrario

Historia general del cooperativismo desde los orígenes a la recomendación 193 de OIT. Definición. Marco doctrinario (valores y principios). Esquema organizativo básico. Tipos de cooperativas. La cooperativa agraria. El papel de las cooperativas agrarias en el desarrollo rural.

2.1. La organización cooperativa

Las cooperativas son una forma de organización cuyos rasgos fundamentales se definieron a fines de la primera mitad del siglo XIX. A continuación se describen los orígenes históricos de esta forma organizacional, el marco social e histórico en el que surgió y cómo se fue transformando en un movimiento de carácter mundial.

2.1.1. El surgimiento del cooperativismo

Aun cuando existen diversas expresiones de asociacionismo y cooperación entre seres humanos desde los propios orígenes de la humanidad, la organización a través del formato cooperativo nació durante los años de la revolución industrial del siglo XIX en Europa.

Los avances tecnológicos que determinaron la revolución agrícola a fines del siglo XVIII condujeron a un importante crecimiento en la producción de alimentos que, junto con algunas mejoras en la higiene de la población, dieron lugar a una explosión demográfica que llevó a una enorme porción de los habitantes de Europa a abandonar el campo y migrar hacia las ciudades. Este fenómeno se asoció al gran desarrollo de excedentes comercializables y a la sustitución del régimen feudal por el capitalismo, y se aceleró cuando las transformaciones tecnológicas abarcaron la manufactura y se desplegó la conocida revolución industrial.

Este período estuvo marcado por las grandes contradicciones de economías en expansión y de crecientes contingentes de personas que, sin tierra y sin trabajo, inundaron las metrópolis de Europa. Sin garantías sociales de ningún tipo, los trabajadores se veían forzados a vender su mano de obra a precios ridículos y debían soportar jornadas extraordinariamente largas, en condiciones de trabajo lamentables. Así también, se hacía una explotación brutal del trabajo infantil.

Aunque la burguesía se instaló sobre los restos de una sociedad feudal que la limitaba, bajo la proclama de la libertad individual la mayoría de la población europea difícilmente pudo hacer valer esa conquista política en su vida económica y social.

En este marco socioeconómico y político, los trabajadores desarrollaron diversas experiencias organizativas para hacer frente a los atropellos a los que eran sometidos en los albores del capitalismo. Surgieron en ese momento fermental de la historia, el sindicalismo, las corrientes socialistas y el cooperativismo. Todas estas iniciativas buscaban de una u otra forma mejorar las relaciones sociales y económicas centrándose en el bienestar de las trabajadoras y los trabajadores.

Los precursores

El cooperativismo surgió a partir de una diversidad de experiencias, lideradas a partir de prácticas y concepciones diversas. Algunas de ellas fueron el cartismo, el

mutualismo, el colectivismo, el solidarismo, el sindicalismo, así como diversas corrientes socialistas y expresiones del cristianismo. Entre otros protagonistas, esta fase primigenia del cooperativismo fue desarrollada por referentes como los que presentamos a continuación.

El conde francés Henri de Saint-Simon (1760-1825) fue el fundador de las fraternidades cristianas dedicadas al trabajo colectivo. Eran agrupaciones que buscaban moderar el capitalismo y en su seno abolían la propiedad privada. Se trató de experiencias muy puntuales y poco se generalizaron, pero sin duda fueron antecedentes relevantes de las organizaciones obreras y de las cooperativas.

Robert Owen (1771-1858) nació en Inglaterra. Toda su vida se vinculó con la dirección de industrias textiles, en las cuales generó políticas especiales que beneficiaron a los obreros de sus fábricas (horarios de trabajo más cortos, educación, etc.), y luego buscó generalizarlas sistematizando su experiencia en propuestas cooperativas y sindicales. De hecho es uno de los padres del movimiento cooperativo, a pesar de que sus experiencias prácticas en esta área fracasaron. Mucho más suerte tuvo en la organización de lo que sería el mo-

vimiento sindical inglés: fue uno de los fundadores de las Trade Unions y la National Consolidated Trade Unions.

Charles Fourier (1772-1837) nació en Francia. Preconizó la organización social a través de los falansterios, comunidades fundamentalmente agrícolas y cooperativas donde los dividendos se repartirán en función del trabajo, el capital y el talento. A pesar de haber creado una filosofía un tanto extravagante con cierto sentido religioso, se le considera uno de los padres de la cooperación francesa.

William King (1786-1865), inglés, es considerado junto con Owen uno de los padres de la cooperación inglesa. Fue fundador del periódico *The Co-operator* y de una de las primeras cooperativas de consumo, tras la cual llegaron a formarse más de trescientos emprendimientos similares. Además, fue articulador de este movimiento, que celebró varios congresos entre 1831 y 1835. Si bien estas empresas fueron perdiendo actividad, su obra lo hace una figura destacada del cooperativismo originario.

Louis Blanc (1811-1882) nació en España, de padres franceses. Su obra teórica y práctica *Los talleres*

sociales, verdaderas cooperativas de producción organizadas por el Estado, fueron llevadas adelante sin demasiado éxito durante el gobierno provisional de 1848 en la Francia de la Segunda República. Su participación en la Revolución del 48 y sus ideas lo hacen uno de los precursores del socialismo francés.

Los pioneros de Rochdale

Sin lugar a dudas, la experiencia que marcó para siempre la identidad cooperativa tal como la conocemos hasta nuestros días fue la que desarrollaron los integrantes de la Sociedad Equitativa de Pioneros de Rochdale.

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

La idea tiene su origen a fines del año 1843, en época en que la industria textil se encontraba en su apogeo y proporcionaba una gran actividad. Frente al desamparo de la clase trabajadora, algunos tejedores recordaron las ideas de Robert Owen y elaboraron planes para abrir un almacén cooperativo de consumo.

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

Lejos de tratar de rehuir responsabilidades, los cooperadores dieron constitución legal a su sociedad. La entidad fue registrada el 24 de octubre de 1844 bajo el título de Rochdale Society of Equitable Pioneers. Los 28 trabajadores de Rochdale pudieron acumular 120 dólares en un año. La mitad del dinero fue para arrendar una pequeña tienda en la calle 31 Toad Lane (calle del Sapo) y el resto se usó para surtir y construir estantes. La experiencia de estos 28 trabajadores buscaba sortear, a través de la ayuda mutua, las necesidades que aquejaban a



Pioneros de Rochdale.

sus familias, evitando la intermediación en los productos básicos que les eran requeridos y tan difíciles de comprar por el bajísimo poder adquisitivo de sus salarios.

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

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

Estos valores son puestos en práctica a través de los Seven Rochdale Principles, los siete principios que originalmente establecieron los pioneros de Rochdale para su sociedad cooperativa.

1. El ejemplo de establecer el despacho con fondos reunidos por los mismos cooperadores.
2. Suministrar los artículos más puros que puedan obtenerse.
3. Peso y medida completos.
4. Venta a precios del mercado, sin reducción y sin entablar competencia con los tenderos.
5. No pedir ni conceder créditos, apartando a los obreros de la costumbre de comprar al fiado.
6. Distribuir los beneficios entre los socios, en proporción al importe de sus compras.
7. Inducir a los socios a dejar sus beneficios en el Banco de la Cooperativa, para que vayan acumulándose, y enseñando así a los socios el ahorro.
8. Fijar el 5 % como tipo de interés, para que el trabajo y el comercio (que son los que hacen fructífero el capital) puedan tener buena probabilidad de ganancia.
9. Repartir los beneficios correspondientes al personal entre los que los han ganado, proporcionalmente a sus salarios.
10. Dedicar a obras de educación y enseñanza el 2,5 % de todos los beneficios, para fomentar el perfeccionamiento de los socios.
11. Conceder a todos los socios el democrático derecho de votar (una persona, un voto) sobre todas las proposiciones y nombramientos, y conceder a las mujeres el mismo derecho.
12. El propósito de extender el comercio y la producción cooperativos con el establecimiento de una ciudad industrial, en que dejarían de existir el crimen y la competencia desleal.
13. Provocando la creación de la Sociedad de Compras al por Mayor; y
14. La concepción de la tienda cooperativa como una institución y germen de una nueva vida social, que, mediante el propio esfuerzo bien dirigido, pueda asegurar la moralidad y competencia a todos los hombres.

2.1.2. *El movimiento cooperativo mundial hasta nuestros días*

El desarrollo de la experiencia cooperativa en Europa se difundió con tal rapidez que ya en 1895 se fundó su organización mundial, la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

Hasta hoy, la ACI ha protagonizado múltiples encuentros, los cuales han servido para fortalecer el movimiento, intercambiar experiencias y formas de enfrentarse a problemáticas muchas veces comunes, y delinear el sentido con que debe enfrentar el cooperativismo las realidades mundiales de cada coyuntura temporal. Uno de los aspectos más importantes de la organización mundial de las cooperativas ha sido la permanente actualización de los principios cooperativos. La ACI, que tomó para el movimiento aquellos primeros criterios definidos por los pioneros de Rochdale, realizó su último y discutido proceso de actualización doctrinario en 1995, en Manchester (Reino Unido), a partir del cual se redefinieron los *principios* con que deben guiarse las cooperativas hasta nuestros días.

Existen varios hitos en el desarrollo mundial del cooperativismo pero, sin lugar a dudas, uno que todo cooperativista debe conocer es la recomendación 193 de la Organización de Internacional del Trabajo (OIT) que este organismo de las Naciones Unidas realizó en su Conferencia General, el 3 de junio de 2002. Aunque busca ser aplicada por los gobiernos, también inspira y procura involucrar a otros actores del mundo empresarial y sindical.

La recomendación 193 de la OIT representa un hecho sustantivo porque integra la definición de cooperativa y el marco ético de valores y principios definidos por la ACI en 1995 y señala la importancia de promover este tipo de organizaciones. Es una verdadera plataforma para el desarrollo del cooperativismo en el mundo.

Afirma que «se precisan formas más enérgicas de solidaridad humana en el plano nacional e internacional para facilitar una distribución más equitativa de los beneficios de la globalización», fundamentando con ello el papel de las cooperativas para: a) la creación de empleos y trabajos; b) la movilización de recursos e inversión; c) la contribución a la economía general; d) la promoción de la participación de toda la población en el desarrollo económico y social.

En su punto 4, literal *h*, la recomendación sostiene que es necesario «establecer y expandir un sector social distintivo de la economía, viable y dinámico, que comprenda a las cooperativas y responda a necesidades sociales y económicas de la comunidad». A ello agrega, en el punto 6: «una sociedad equilibrada precisa de la existencia de sectores públicos y privados fuertes y de un fuerte sector cooperativo, mutualista y de otras organizaciones sociales y no gubernamentales».

Diez años más tarde, las Naciones Unidas declararon al 2012 como el Año Internacional de las Cooperativas.

2.1.3. *Definiciones de cooperativa*

La mayor parte de las definiciones modernas de la organización cooperativa se han establecido a partir de la definición de la ACI en 1995:

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente controlada.

Esta breve definición incluye elementos claves para la comprensión del fenómeno cooperativo. En primer lugar, deja claro que la cooperativa es una asociación de personas que se unen voluntariamente al proyecto colectivo. Reivindica que se trata de un proyecto autónomo, por lo que no puede depender de terceros intereses, sean políticos, filosóficos o económicos.

Destaca que la razón de ser de toda cooperativa es lograr hacer frente a las necesidades y aspiraciones de sus miembros, tanto en lo económico como en lo social y cultural, y que para ello se constituye una empresa, cuyas características son la forma de propiedad colectiva y el gobierno democrático.

En la República de Chile, el artículo 1.º de la ley 19832, de 2003 (Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción) incluye una definición de cooperativa:

Para los fines de la presente ley son cooperativas las asociaciones que de conformidad con el principio de la ayuda mutua tienen por objeto mejorar las condiciones de vida de sus socios y presentan las siguientes características fundamentales: Los socios tienen iguales derechos y obligaciones, un solo voto por persona y su ingreso y retiro es voluntario. Deben distribuir el excedente correspondiente a operaciones con sus socios, a prorrata de aquellas. Deben observar neutralidad política y religiosa, desarrollar actividades de educación cooperativa y procurar establecer entre ellas relaciones federativas e intercooperativas.

2.1.4. El marco ético.

Los valores del cooperativismo

Sin lugar a dudas, el cooperativismo se desarrolla a partir del marco de valores de su época. Por ello es que, en última instancia, sus propias referencias son las de los derechos universales del hombre: la libertad, la igualdad y la fraternidad o solidaridad.

En la Declaración de Principios de 1995, la ACI estableció que:

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

El valor de la ayuda mutua destaca la necesidad del accionar conjunto entre las personas para encontrar la solución a problemas comunes y como única forma de lograr el completo desarrollo individual.

La responsabilidad hace referencia a la obligación de los asociados de hacerse cargo y cuidar su organización. Destaca la importancia de responder ante los actos, el nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades para el logro de metas y el compromiso moral con los asociados.

La democracia subraya el papel protagónico de las personas en la organización, a quienes les está conferida la toma de decisiones colectivas —mediante la participación y el protagonismo— y asumen de manera compartida el gobierno de la cooperativa.

El valor de la igualdad en las cooperativas destaca el hecho de que en ellas todos los asociados tienen iguales derechos y deberes.

La equidad señala la necesidad de tener en cuenta las situaciones particulares de los socios, privilegiando aquellos más comprometidos y consecuentes con la organización.

La declaración incluye el valor de la solidaridad, subrayando que la acción cooperativa tiene un interés general aún mayor al de sus propios asociados. La cooperativa debe concebirse como una comunidad de intereses y propósitos, orientada a la solución de problemas de los asociados, la familia y la comunidad. También exige la colaboración con otras cooperativas, con la finalidad de mejorar sus comunidades y, en última instancia, al conjunto de la sociedad.

La segunda oración de la declaración de principios hace referencia a los valores de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

El valor de la honestidad ha sido clave en el surgimiento y en la identificación del cooperativismo como movimiento. Refiere a la honradez, la dignidad y la decencia en la conducta de los asociados.

En contraposición a lógicas que existen y a veces hegemonizan nuestras economías y nuestra sociedad, las cooperativas velan por la transparencia. Se oponen al encubrimiento, al ocultamiento interesado, al falseamiento de la información y al engaño.

Finalmente, se subraya el valor de la responsabilidad social y el compromiso con las comunidades en las que se insertan y con las que se relacionan. El movi-

miento cooperativo busca de esta forma dar cuenta de las necesidades de sus miembros, sin dejar de lado las necesidades de los demás, y aspira a la integración de todas las personas y al cambio global hacia un sistema más equitativo y democrático.

2.1.5. El marco ético. Los principios del cooperativismo

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

Primer principio: Membresía abierta y voluntaria de los socios

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

Conocido también como el principio de *libre acceso*, este lineamiento subraya que la afiliación a una cooperativa deberá ser voluntaria, al alcance de todas las personas que puedan utilizar sus servicios y que estén de acuerdo en asumir las responsabilidades inherentes a la calidad de socio. Restringe esta posibilidad solo ante situaciones razonable y probadamente justificadas, como podría suponer poner en riesgo la viabilidad económica de la organización.

Segundo principio: Control democrático de los miembros

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en

la definición de políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras que las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

Las cooperativas son y deben ser entidades democráticas. El órgano máximo de decisión es la asamblea de todos los asociados. La facultad de gestión y administración debe ser ejercida por los socios que fueron electos a tal efecto y en las cooperativas de base se debe respetar la estricta regla de «un hombre, un voto». La elección democrática de los órganos de contralor (la comisión fiscal o de vigilancia) también por esta vía garantiza que tanto la gestión como el contralor sean llevados a cabo por asociados electos democráticamente para el cumplimiento de la función.

Tercer principio: Participación económica de los miembros

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de las cuales al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa y el apoyo a otras actividades, según lo apruebe la membresía.

La participación económica de los socios con su cooperativa es considerada un principio, ya que de su cumplimiento depende un funcionamiento acorde a los valores del movimiento y la construcción de una cultura organizacional que permita su desarrollo de manera coherente con sus fines. Por un lado, el involucramiento económico de los socios con su organización es parte de la responsabilidad que estos deben asumir con la entidad que han creado y gobiernan. Por otro lado, la intensidad del vínculo económico de cada socio con su organización, su *fidelidad* con esta, supone la efectiva posibilidad de conseguir a través de ella mejores precios, mejor calidad, nuevos productos y servicios, etcétera. Un estímulo adecuado de este involucramiento económico activo supone tener en cuenta, en forma proporcional, el esfuerzo generado por cada asociado con la organización, por ejemplo, a la hora de repartir los excedentes anuales o de fijar premios o beneficios por línea de negocios, etcétera.

Este principio se visualiza con claridad en dos momentos de la vida de la cooperativa: a) en su constitución, cuando la participación económica implica que el capital inicial surge de los propios socios; y b) al repartir los eventuales excedentes o pérdidas de la operación, en función del trabajo aportado (en las cooperativas de trabajo) o de las operaciones realizadas (en las cooperativas de usuarios).

Cuarto principio: Autonomía e independencia

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

Un efectivo gobierno democrático debe estar siempre atento a evitar la dependencia de agentes externos a la organización y sus socios. En este sentido, no solo se trata de evitar que las cooperativas puedan ser cooptadas por grupos de interés particular, sino que

deben procurar evitar quedar en situaciones de dependencia en su accionar económico, frente a competidores con poder de mercado, proveedores o clientes únicos, etcétera. El contexto y situación particular de cada cooperativa siempre marcará límites a la autonomía e independencia cooperativa. Se trata de una conquista diaria que la organización debe asumir.

Esta lucha permanente por la autonomía no debe confundirse con aislamiento, sino todo lo contrario. La construcción de mayor independencia muchas veces viene asociada a las estrategias de colaboración, sea con otras cooperativas, sea con el Estado o empresas de otras características. Importa cuidar el tipo de alianzas que se construya y su significado en el corto y largo plazo.

Quinto principio: Educación, entrenamiento e información

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

La actividad educativa de las cooperativas, muy especialmente con sus propios asociados, es un elemento que ha estado presente desde los pioneros de Rochdale hasta el día de hoy. Las cooperativas deben considerarse como ámbitos de formación de ciudadanos activos, ya que con socios preparados será mucho más próspero el futuro de la organización y el cumplimiento de sus fines. El incremento de las capacidades de sus socios y dirigentes a partir de la formación y capacitación en los temas cooperativos será la base de una mayor participación informada y realmente democrática de los primeros, y de una gestión social y económica efectiva y transparente de los segundos.

En una perspectiva amplia, este presente principio también plantea el papel educativo de las cooperativas en el contexto de su comunidad y la sociedad en general, en la medida que representa valores que

contribuyen al desarrollo general. Son valores que cada cooperativa por sí misma y en forma conjunta con otras deberá tratar de extender en sus ámbitos de influencia.

Sexto principio: Cooperación entre cooperativas

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

La integración de las cooperativas de base (primer grado) puede verificarse a través de medios que varían en intensidad, desde la construcción de una cooperativa de segundo grado hasta la celebración de contratos de colaboración no asociativos. En la doctrina histórica del cooperativismo se señalaba que el federalismo cooperativo debe considerarse como concentración que reemplaza a la competencia y como método para conciliar las iniciativas locales y la planificación central. Esto se vinculaba con el proceso expansivo fijado como meta por el cooperativismo, tendiente a la sustitución del capitalismo en forma parcial o total, según las diversas corrientes del movimiento.

En muchas legislaciones, el accionar económico entre cooperativas, o intercooperación, se considera un acto cooperativo y no un acto comercial, en algunos casos con su propia interpretación en el plano tributario.

Séptimo principio: Compromiso con la comunidad

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

Las cooperativas no pueden conformarse con su desarrollo en forma aislada de la comunidad en la que se encuentran insertas. Es importante que las cooperativas asuman un papel activo en relación con el entorno social, económico, ambiental en el que se encuentran. Las cooperativas son por excelencia organizaciones

ligadas a territorios definidos y los intereses de sus habitantes, que en mayor o menor medida, son sus propios asociados.

Deben transmitir socialmente que la cooperación constituye una forma de organización social que satisface y reconcilia necesidades humanas diferentes de quienes necesitan organizarse para producir pero que sienten a la vez el inapelable deseo de ser libres, con el fin de ser ellos mismos y dirigir su propia vida.

2.1.6. Esquema organizativo básico de una cooperativa

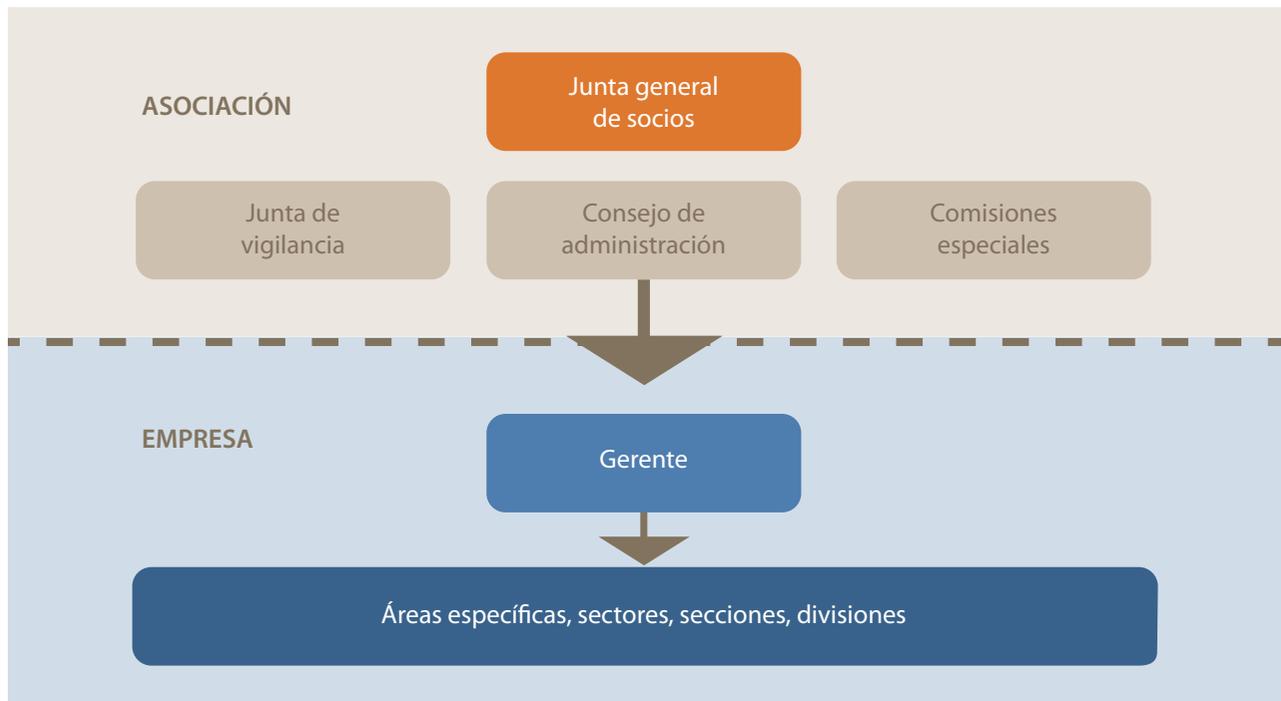
Una cooperativa combina una estructura asociativa y una empresarial. Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o de cualquier otra organización. Es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización. Desempeña un papel informativo y presenta todos los elementos de autoridad, los niveles de jerarquía y la relación entre estos.

En el siguiente cuadro se presentan esquemáticamente los órganos de gobierno y de gestión de la cooperativa.

Esta doble estructura existe en cooperativas de segundo y tercer tipo, dado que en las de primer tipo solo existe la estructura de asociación. Cada uno de los integrantes de la cooperativa trata de satisfacer sus intereses personales por medio de la participación en la cooperativa:

- Los socios buscan una ventaja cooperativa máxima a través de las transacciones que realicen.
- Los dirigentes defienden los intereses de los miembros y también sus propios intereses, como el reconocimiento público, estatus social y aprendizaje de habilidades.
- El personal ejecutivo busca el máximo beneficio para la empresa en su conjunto, a la vez que también beneficios personales como trayectoria o currículo.
- Los empleados buscarán mejores salarios y condiciones laborales.

Organigrama tipo de una cooperativa



Esquema de la doble pirámide invertida

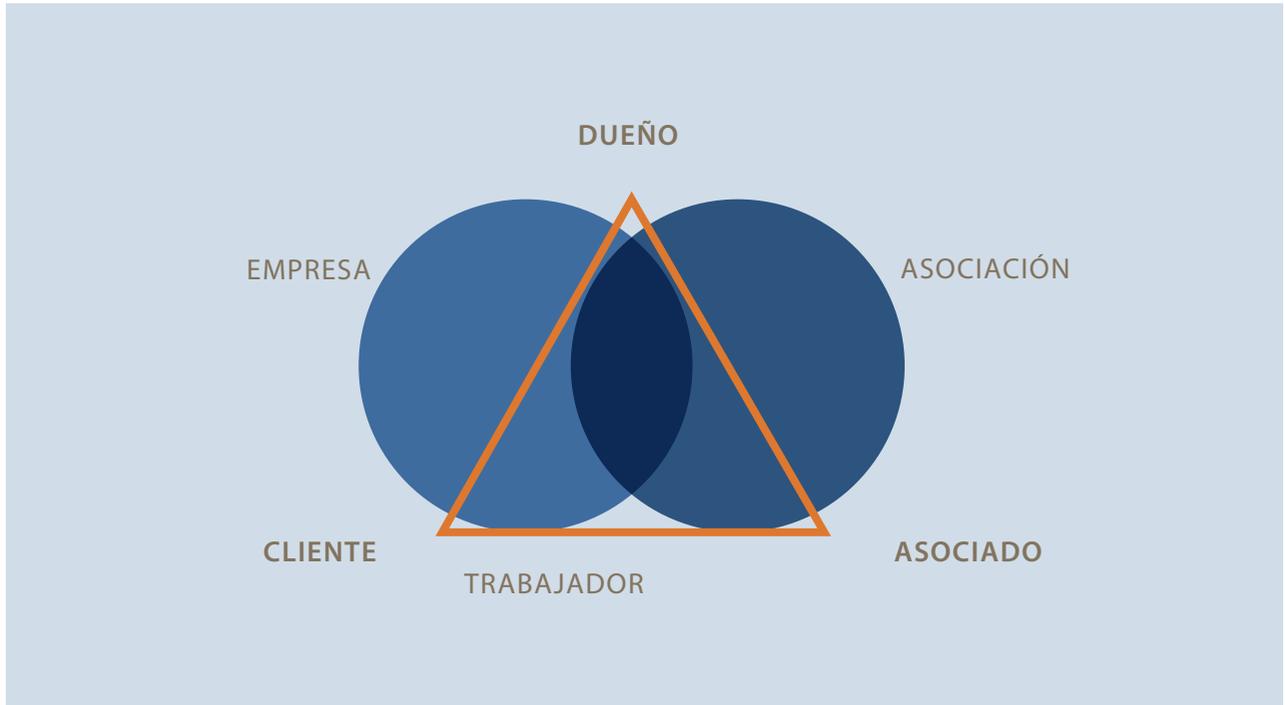


Gestionar una cooperativa consiste en arbitrar bien las necesidades e intereses de las cuatro poblaciones, ya que ellas componen un todo indivisible.

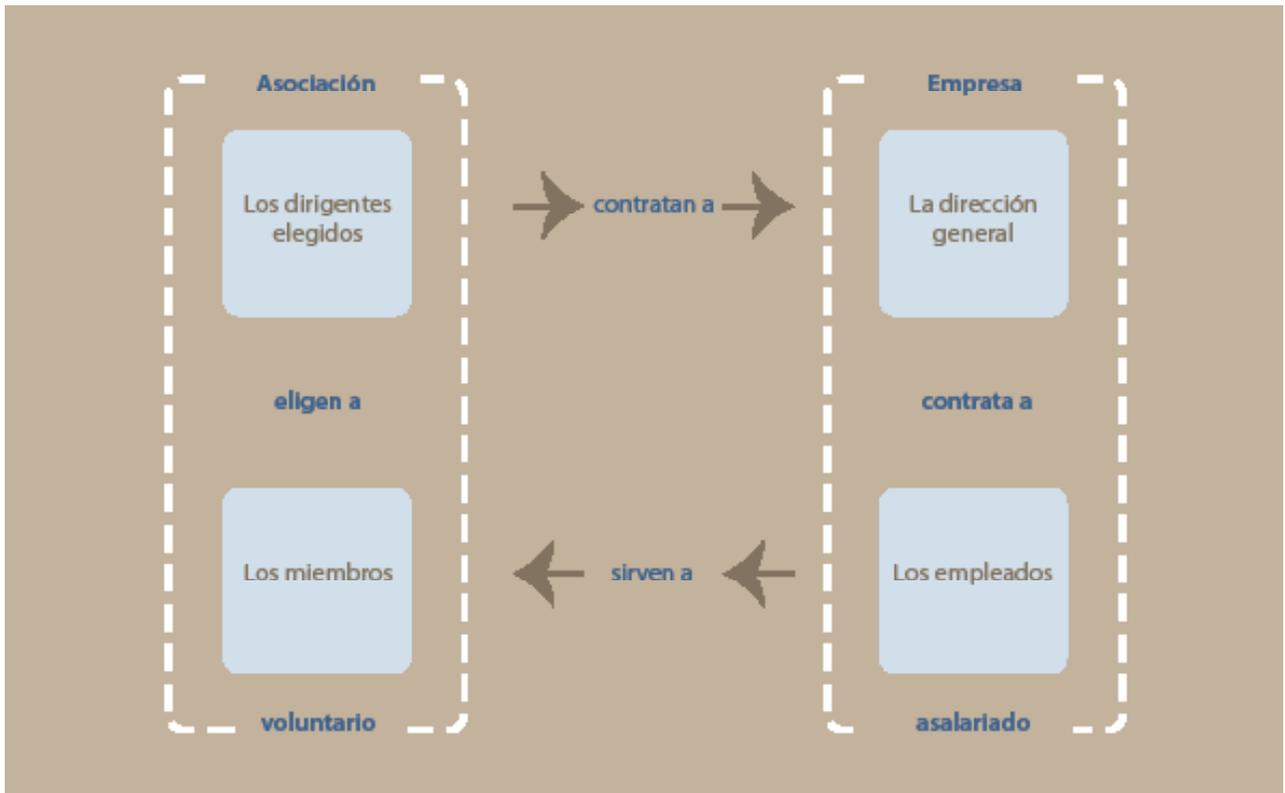
El cuadrilátero cooperativo ilustra muy bien las relaciones entre estas cuatro poblaciones: los dirigentes elegidos, los miembros, la dirección y los empleados. Se percibe claramente la doble naturaleza de la cooperativa: la *asociación* (lado izquierdo) que funciona según el principio del trabajo voluntario o ad honórem. La *empresa* (lado derecho) que funciona según el principio del trabajo remunerado.

El arte de la gestión de una cooperativa consiste en arbitrar bien las necesidades e intereses de estas cuatro poblaciones. El conjunto constituye un todo indisoluble.

Esquema del múltiple rol del asociado



Esquema del cuadrilátero cooperativo



2.1.7. Tipos de cooperativas

Las cooperativas pueden clasificarse de diferentes formas: a) por el tipo de vínculo económico entre el asociado y su cooperativa; b) por el tipo de actividad que realizan; c) o por el modelo de administración y gestión que utilizan.

Según las relaciones económicas entre los miembros y su cooperativa

De usuarios (proveedores o consumidores). En estos casos los asociados conforman su cooperativa para proveerse de bienes o servicios que pueden ser de muy diverso tipo: vivienda; servicios públicos como agua, energía, etc.; bienes de consumo familiar; servicios de salud; etc. También entran en este grupo las cooperativas que agregan valor al producto de emprendedores individuales, como es el caso de los productores agrícolas o campesinos que conforman la cooperativa para en conjunto transformar y comercializar la producción de sus fincas. El acto cooperativo en este caso es entre la cooperativa y sus socios, en función del uso que realizan de la entidad.

De trabajadores. En las cooperativas de trabajo asociado, la razón de ser de la organización es proveer de trabajo a sus socios. El acto cooperativo en este caso es el especial vínculo laboral que se genera entre el asociado trabajador y la empresa cooperativa de la que es codueño. En estos casos, los diferentes servicios o productos que realiza la cooperativa suelen ser vendidos en el mercado.

Mixtas. Son aquellas en que la relación entre la cooperativa y el socio se establece sobre la base de más de un tipo de relación (usuario y trabajador). Esto suele ocurrir en cooperativas pequeñas, en las que el trabajo de algunos de los socios proveedores o consumidores pasa a ser contratado por la propia organización.

Según el área de actividad económica

En Chile, se clasifican como:

- Agrícolas
- Agua potable
- Ahorro y crédito
- Campesinas
- Confederación
- Consumo
- Eléctricas
- Federación
- Multiactiva
- Pesqueras
- Servicio
- Trabajo
- Transporte
- Veraneo
- Vivienda abierta
- Vivienda cerrada

Según el modo de administración y de gestión

Primer tipo. Cuando las acciones empresariales son ejecutadas por los socios en forma voluntaria.

Segundo tipo. Cuando las acciones empresariales son ejecutadas por asalariados.

Tercer tipo. Cuando las actividades empresariales están a cargo de miembros (cooperativistas) asalariados (cooperativas de trabajo).

determinado y son influidas (aun sin que esto sea explícitamente intencional) por las tendencias del momento.

Las cooperativas agrarias —quizás más que ninguna otra modalidad— vienen enfrentando los desafíos de los cambios del entorno y de su propia base social.

Diversos estudios han abordado, desde diferentes ópticas, la sistematización e interpretación de las estrategias del cooperativismo agropecuario frente a los cambios del entorno.

2.2. Las cooperativas agrarias

En sus inicios, el cooperativismo en el sector agrario surgió a partir de la iniciativa de grupos de productores agropecuarios, productores familiares o campesinos que unieron voluntariamente sus esfuerzos, habilidades y recursos para solucionar problemas económicos y sociales comunes, participar en el mercado de una forma más competitiva y reducir sus costos de operación.

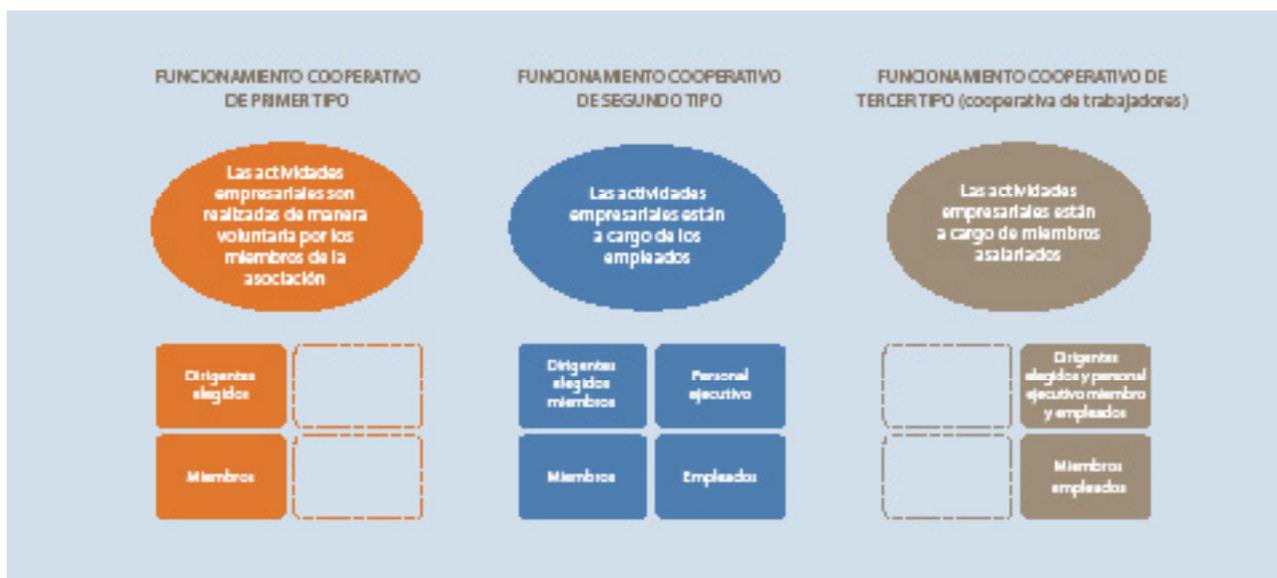
En efecto, las estrategias y acciones implementadas por las cooperativas agrarias se dan en un contexto

2.2.1. Premisas para el desarrollo de las cooperativas agrarias

El nivel de desarrollo de las cooperativas agrarias está íntimamente ligado a la *naturaleza y el proceso productivo de la cadena agroindustrial* de que se trate.

Por ejemplo: la lechería es un rubro en el que el cooperativismo tiene sus mayores expresiones de desarrollo a nivel mundial y esto en parte es explicado por las características de su proceso productivo. De igual forma, es común observar que las cooperativas están más presentes en rubros que utilizan más tecnologías de insumos que de proceso.

Esquema de la forma de participación, según el modelo de gestión



Si bien no es condición suficiente, la existencia de **un adecuado marco institucional** (no solo referido a la presencia de un marco legal, sino también a la existencia de políticas de apoyo en organización e innovación, políticas de formación, etc.) es un elemento catalizador y potenciador del desarrollo cooperativo.

Los cambios de estrategia y de las propias formas de organización cooperativa son explicados en gran parte por **los cambios en el mercado de los productos agrícolas**.

En este sentido, los cambios actuales son asociados a los fenómenos de la globalización, la fuerte competencia de las transnacionales o la concentración de los mercados por grandes cadenas de venta. Sin embargo, es posible identificar, desde una perspectiva histórica, respuestas y formas de organización adecuados a los cambios de cada momento.

Se debe comprender el contexto social cultural y comunitario en el que se encuentra la cooperativa.

Es reconocido el aporte del cooperativismo como instrumento de inclusión productiva, económica y social de los sectores de la producción rural más pobre o de menores recursos.

Sin embargo, es un error limitar los potenciales beneficios e impactos del cooperativismo agrario a esta función de integración. El cooperativismo agrario genera otros tipos de beneficios, que impactan en todo el sector y cumplen un rol fundamental en la provisión de bienes públicos claves para el desarrollo sectorial.

2.2.2. El rol de las cooperativas agrarias en los procesos de desarrollo

Pese a la diversidad de expresiones organizativas —que van desde una clásica cooperativa de base territorial hasta las complejas e integradas propuestas agroindustriales cooperativas—, las cooperativas agrícolas y las organizaciones de productores ofrecen

externalidades positivas y producen bienes públicos y semipúblicos. Ello se evidencia en los siguientes roles (Bermejillo et al., 2012):

- Capturan valor agregado en favor de sus productores miembros: la cooperativa posibilita a sus miembros a incrementar su participación en la generación de valor de la cadena agroindustrial. La función principal de la cooperativa es incrementar el poder de mercado y de negociación de los productores socios, consecuencia de lograr economías de escala.
- Reducen los riesgos del mercado, distribuyendo los efectos de la variabilidad de los precios.
- Reducen los costos de transacción: sobre todo en rubros donde el producto es perecedero, como la leche o las frutas y hortalizas.
- Posibilitan el acceso a insumos y servicios.
- Fortalecen la capacidad competitiva a través de procesos de innovación.
- Contribuyen al uso eficiente en el uso de los insumos y los recursos en general humanos, activos, naturales).

Por otra parte, su inserción directa en el mundo rural determina responsabilidades y oportunidades específicas. Las cooperativas son, en la mayoría de los casos, actores privilegiados del desarrollo de los territorios en los que se encuentran insertas.

En este sentido se señala que las cooperativas además hacen aportaciones al desarrollo rural por las siguientes razones:

- Son importantes empleadores y, por tanto, importantes contribuyentes.
- Contribuyen a los objetivos de políticas públicas tales como el desarrollo del capital humano, la mejora de la competitividad y la sostenibilidad del medioambiente.
- Son un instrumento idóneo para asegurar la inclusión económica y social en el medio rural.
- Cuentan con una estrategia comercial basada en las características de la región.
- Son referencia, a nivel local y regional, de precios (insumos, productos, servicios, etc.) y de estándares de calidad.

Los efectos positivos de contar con un sistema cooperativo fuerte motiva a que los gobiernos instrumenten políticas de apoyo a este. La identificación de estos aportes, la posibilidad de canalización de instrumentos de política pública a través de las cooperativas, la búsqueda de marcos legales e institucionales adecuados a su desarrollo han sido también estrategias que el movimiento cooperativo ha implementado.

En el caso de Europa es posible identificar más de trescientas medidas de apoyo de diferente nivel en la Unión Europea, en sus Estados miembros y aun en las regiones. Sin embargo, estudios recientes no han podido determinar relaciones de causa-efecto lineales respecto al impacto de cada medida en particular como contribución al desarrollo del cooperativismo agropecuario, especialmente en relación a su cuota de participación en el mercado (Bijman et al., 2012). Por otra parte, sí es posible detectar que las cooperativas se benefician cuando hay una ley de cooperativas abierta y flexible, un sistema fiscal específico y reglas de competencia claras.

2.2.3. Consideraciones finales

Los antecedentes más significativos e históricos del cooperativismo agropecuario indican el ensayo de diversas estrategias para aprovechar oportunidades, ganar escala y poder negociador mediante la cooperación entre entidades agrarias o el desarrollo de nuevos servicios.

Es posible identificar el rol que jugaron en el diseño de estas estrategias del movimiento cooperativo las políticas públicas sectoriales y las específicas hacia el cooperativismo rural, así como la situación de los mercados de los productos agropecuarios y el entorno económico y social general.

Nuevos factores de competitividad

1. La necesidad de un mayor tamaño como elemento de aumento de la competitividad; se ha basado fundamentalmente en las fusiones y adquisiciones de empresas.
2. La diversificación como factor estratégico ante el mercado. En unos casos, dentro de la misma gama de productos, y en otros, en actividades más o menos relacionadas dentro del sector agroalimentario, siempre enfocadas hacia productos de mayor valor añadido.

3. Todas se caracterizan por una fuerte apuesta en la inversión en investigación e innovación como elemento clave de competitividad en el sector agroalimentario, tratando de dar respuesta a las nuevas demandas del mercado; llegan en algunos casos hasta el 3 % de la facturación. Se reconoce que el desarrollo de esta estrategia ha estado vinculado al crecimiento empresarial.
4. Un gran esfuerzo por tratar de reorientar la oferta productiva de acuerdo con la evolución y cambios de la demanda, alejándose del tradicional modelo cooperativo que trataba meramente de dar salida a la producción de sus socios. Es obligado señalar que en algunos casos el desarrollo de estas políticas ha tenido un fuerte costo social pues no siempre son bien entendidas por la base social.
5. Todas las organizaciones cooperativas que más han crecido promovieron una fuerte internacionalización de su negocio agroalimentario, a través de adquisiciones estratégicas en otros países que constituían sus principales mercados de destino, configurando a través de estas filiales grandes grupos multinacionales. Una mayoría de cooperativas prefieren internacionalizarse a través de la adquisición de sociedades de capitales en otros países o abastecerse de otras sociedades, en vez de fusionarse con otras cooperativas.
6. Las necesidades de financiación que ha requerido el crecimiento de estas organizaciones se han atendido a través de diferentes fórmulas u opciones, que básicamente se resumen en tres: a) financiación propia a través de nuevas aportaciones de capital por los socios, b) financiación propia con capitales procedentes de la aplicación de reservas; c) la creación de nuevas figuras cooperativas o de sociedades mercantiles para acceder al mercado de capitales con la incorporación de nuevos participantes (inversionistas). Esta última medida muchas veces es controversial, dado que el riesgo del crecimiento corporativo es la pérdida de capital social o el desarraigo de los socios miembros y su pérdida de capacidad de incidencia sobre la toma de decisiones.

El cooperativismo agrario chileno

Proceso histórico del cooperativismo en Chile. El cooperativismo agrario chileno. Situación actual del cooperativismo. Ley General de Cooperativas y modificaciones. Vigencia de una cooperativa. Sector agroalimentario.

3.1. Proceso histórico del movimiento cooperativo en Chile

El movimiento cooperativo en Chile tiene sus bases en el movimiento mutualista que desde sus orígenes estableció como principios básicos que la adhesión debía ser voluntaria, que cada socio debía pagar una cuota y que la sociedad mutualista debía actuar en pro de la mejora de la calidad de vida de sus asociados.

La primera cooperativa de la que se tiene registro se fundó en Valparaíso en 1887, con el nombre de Sociedad Cooperativa de Consumo «La Esmeralda», y estaba conformada por grupos de artesanos. Le siguió la Cooperativa de Consumo de los Trabajadores de Ferrocarriles del Estado, creada en 1904, que se constituyó además en la primera cooperativa creada con el apoyo del Estado, aunque fue producto de las demandas de sus trabajadores.

A partir de 1904 y hasta 1924 se «registraron» cuarenta cooperativas de diverso tipo: agrícolas, de seguros, de ahorro y edificación, servicios, consumo y electrificación (Pérez, Radrigán, Martini, 2003a).

Dado que hasta esa fecha no existía regulación ni normativa alguna del sector, las cooperativas que se formaban surgían de la iniciativa de grupos de personas con intereses comunes, de manera independiente. Muchas de ellas se constituían en figuras de sociedades anónimas o en comanditas (Pérez L., 1.4.2011) y se autodenom-

inaban *cooperativas* cuando tenían la finalidad de la ayuda mutua y la libre adhesión. Sin embargo, es muy probable que se hayan formado más organizaciones de este tipo pero que, dada la ausencia de regulación y el poco conocimiento respecto de los procedimientos legales, no se hayan registrado adecuadamente ni hayan hecho publicaciones en el *Diario Oficial*. Por esta razón se desconoce a ciencia cierta la cantidad de cooperativas que pudieron haberse organizado hasta 1924.

Con la promulgación de la primera Ley de Cooperativas, publicada el 30 de septiembre de 1924 en el *Diario Oficial* como la ley n.º 4058,¹ por primera vez se reguló el sector cooperativo en Chile. Esta primera ley, primer paso tendiente a normar el sector, sufrió varias modificaciones en un período de ocho años. La primera de estas fue en 1925, a través del DL n.º 700, luego se complementó en 1932 por el DS n.º 669 y posteriormente se refundió por el DS n.º 596 en 1933, que rigió como Ley General de Cooperativas hasta el año 1960 (Figueroa, 1975). Junto con esto, en 1936 se aprobó el primer reglamento de la Ley de Cooperativas, que rigió por más de 70 años sin modificaciones.

En 1929 se aprobó la Ley de Cooperativas Agrícolas, que vino a beneficiar a una parte solamente del sector pues dejó fuera de la normativa la participación campesina por no contar con las suficientes garantías para afrontar los créditos.

¹ Dictada por decreto ley en 1925.

En un principio las cooperativas que más proliferaron fueron las de consumo y las de vivienda, impulsadas por las facilidades crediticias estatales y medidas tributarias especiales que la Ley de Cooperativa introdujo para estas. Sin embargo, el abuso y mal uso de estos instrumentos llevaron al fracaso de muchas cooperativas.

La creación de la CORFO (Corporación de Fomento de la Producción) por parte del Estado, en 1939, que tuvo por objeto impulsar al desarrollo económico transversal de diversos sectores, por medio de la industrialización, favoreció de manera importante el cooperativismo, entre los años cuarenta y cincuenta, potenciándolo principalmente en los sectores rurales, donde se formaron cooperativas agrícolas pisqueras, vitivinícolas, lecheras, de electrificación rural, entre otras (Pérez, Radrigán, Martini, 2003b).

La Iglesia Católica jugó también un rol fundamental en la creación de cooperativas —principalmente de ahorro y crédito y de vivienda— en las décadas de los cuarenta y cincuenta, cuando los mismos párrocos de las iglesias comenzaron a formar este tipo de cooperativas para prestar apoyo y ayuda a sus feligreses (Álvarez Peña, 2002). De igual modo, dio un impulso a la creación de cooperativas campesinas con la donación de cinco fundos a familias campesinas entre los años 1961 y 1962, y marcó un precedente importante para el proceso de reforma agraria que se avecinaba (Pérez, Radrigán, Martini, 2003a).

Entre los años cincuenta y sesenta se crearon los primeros organismos de integración cooperativa. Los más emblemáticos fueron: la Federación Chilena de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECRECOOP), en 1954; la Federación de Cooperativas de Vivienda (FECOV), en 1958; la Federación Nacional de Cooperativas Eléctricas (FENACOPEL); y el Instituto Chileno de Educación Cooperativa (ICECOOP), en 1963.

Hasta los años sesenta, el Estado aún no tomaba un rol muy activo en materia de fomento y apoyo al cooperativismo, salvo algunas medidas como las antes mencionadas, que no fueron enfocadas específicamente al fortalecimiento de este tipo de organizaciones pero tuvieron un impacto positivo en ellas. De esta forma, se hizo necesario que el Estado adquiriera una mayor influencia, por lo que, a través del DFL 326, se refundieron y actualizaron los distintos documentos que venían normando a las cooperativas y, a través del DFL 326, se culminó con la aprobación de la Ley General

de Cooperativas, en 1960. Esta ley se mantuvo vigente hasta el 9 de noviembre de 1978, cuando volvió a ser modificada.

En 1962 se promulga la primera Ley de Reforma Agraria (n.º 15020). Y el 5 de abril de 1963 se publicó en el *Diario Oficial* el Decreto Reglamentario de Reforma Agraria N.º 20, que contenía, entre otros, el texto refundido del DFL 326, de la Ley General de Cooperativas (Figueroa, 1975).

Aun con los avances alcanzados hasta esta fecha, no se había logrado establecer un plan de desarrollo del cooperativismo a nivel estatal. Solamente se había logrado superar la fase de la creación independiente de cooperativas y conseguido que se regularizara la formación e inscripción de estas.

Con la llegada de Frei Montalva al Gobierno (1964), las cooperativas recibieron un fuerte impulso, pues se consideró que eran un buen instrumento y una buena oportunidad para poner a los propios trabajadores en el control de sus negocios y mejorar sus condiciones de vida, todo esto en el contexto de las reformas sociales que se venían gestando a partir de la primera Ley de Reforma Agraria que se había aprobado.

A partir de este período surgen y se crean la mayor cantidad de cooperativas en Chile (casi duplicando el número de las que existían hasta 1964) y el período en que se constituyeron también la mayor parte de las cooperativas de agua potable rural, gracias a la participación activa que tuvo el Estado en este sector.

En este mismo contexto es que se creó en 1964 el Programa Nacional de Agua Potable Rural (APR), impulsado por el Ministerio de Salud Pública, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y ejecutado por la Oficina de Saneamiento Rural, que ofrecía la posibilidad de que los habitantes se agruparan y formaran cooperativas de servicio de agua potable rural en este tipo de localidades, pues había una preocupación creciente del Gobierno debida a los graves problemas sanitarios que existían en los sectores rurales concentrados,² así como a la falta de abastecimiento de agua potable en dichos sectores. De esta forma, el Gobierno apoyó la creación de las cooperativas de

2 Poblaciones de entre 150 y 3000 personas, con una concentración no inferior a 15 viviendas por kilómetro de calle. Véase <www.aprchile.cl/Agua/Cooperativas-y-Comites-de-Agua-Potable-Rural-en-Chile.html> [consulta 19.8.2011].

agua potable rural aportando con el capital necesario para financiar todas las instalaciones, maquinarias, redes y demás materiales necesarios para la implementación de los sistemas de distribución de agua; los socios fundadores aportaron su parte de capital equivalente en mano de obra y trabajo.

Entre 1964 y 1969 se crearon varios organismos estatales que significaron un importante apoyo, directo e indirecto, a la creación y desarrollo de las cooperativas. Entre estos se pueden señalar: la Corporación de Reforma Agraria (CORA), el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), la Comisión Nacional Coordinadora de Cooperativas (1965), el Departamento de Desarrollo Cooperativo del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC). La Universidad Católica de Chile creó en 1965 el Instituto de Estudios Cooperativos, y la Universidad de Chile, por otro lado, creó en 1968 la carrera de Técnico en Cooperativas, impartida por la Facultad de Economía y Ciencias Administrativas. Entre las organizaciones de integración cooperativa y sociedades auxiliares que también se crearon, se encuentran: el Instituto de Financiamiento Cooperativo (IFICOOP, 1964), la Confederación General de Cooperativas de Chile (CONFECOOP), el Instituto de Auditoría Cooperativa (AUDICOOP), la Confederación Nacional de Federaciones de Cooperativas Campesinas (CAMPOCOOP), entre otros (Pérez, Radrigán, Martini, 2003a).

Durante el Gobierno de Salvador Allende (entre 1970 y 1973) si bien continuó el proceso de creación de cooperativas que se había originado en el gobierno anterior, comenzó a debilitarse pues, para el Gobierno de la Unidad Popular no era una prioridad el fortalecimiento del sector, entre otras razones porque el cooperativismo era visto como una semilla del capitalismo, que no se alineaba con los intereses de aquel gobierno, cuyo énfasis estuvo en la estatización de todas las empresas que tuvieran algún rol estratégico en la economía (industria, cobre, banca) y en la continuación de la expropiación de los latifundios, siguiendo el proceso de reforma agraria que había iniciado Frei Montalva. No obstante, dado el impulso que venía del gobierno anterior, llegaron a crearse 597 cooperativas en este período, y solo se disolvieron 29.

Durante el régimen militar (1973-1990), como resultado de las represiones sociales y de la implantación del nuevo modelo económico de corte neoliberal, las cooperativas se vieron seriamente afectadas. Ello se reflejó tanto en las intervenciones que sufrieron en sus procesos democráticos internos como en las modifi-

caciones a la Ley de Cooperativas, reformada en 1978. Esta reforma restringió muchos de los beneficios que tenían las cooperativas, sobre todo en materia tributaria —pues la autoridad privilegiaba y favorecía a aquellas organizaciones en las que fueran claramente identificables los dueños—, y en los requisitos y facilidades para la constitución de nuevas cooperativas. Por otro lado, la alta inflación, producto del nuevo modelo económico que terminó en la crisis de principios de los años ochenta en Chile, terminó por llevar a la quiebra a una gran cantidad de cooperativas, en tanto otras se transformaron en sociedades anónimas, siguiendo el modelo privilegiado por la autoridad.

Con el retorno a la democracia (1990), el único cambio significativo que hubo para las cooperativas fue que desaparecieron las restricciones para su constitución que había impuesto el régimen militar, mas no recibieron otro apoyo del Gobierno. Esto queda en evidencia con la demora que tuvo en el Parlamento la tramitación de la reforma de la Ley de Cooperativas, que envió el expresidente Patricio Aylwin el año 1991, terminó su trámite de aprobación el 4 de noviembre de 2002 y recién entró en vigencia en febrero de 2004, en total casi trece años después, aun habiendo conciencia de que era necesario mejorar el marco jurídico y normativo de las cooperativas.

La Nueva Ley General de Cooperativas otorgó una serie de facilidades y beneficios que, sin embargo, no han sido bien aprovechadas por las cooperativas debido a que el proceso de socialización de la nueva normativa ha sido muy lento, existiendo aún cooperativas que no están al tanto de estas modificaciones, en parte a causa de la poca difusión de esta, y por otro lado, el hecho que alrededor del 50% de las cooperativas vigentes y activas operan en áreas rurales donde el acceso a la información es mínimo y a veces nulo, a lo que se suma el hecho que no ha habido un proceso de difusión, capacitación ni formación cooperativista por parte de los entes públicos, por lo que quienes están en conocimiento de la nueva ley han tenido serias dificultades en interpretarla y aplicarla.

Este último punto es lo que dio origen a la promulgación del Reglamento General de la Ley de Cooperativas, que entró en vigencia en enero de 2007. Puesto que se detectó que la Ley en sí dejaba muchos temas ambiguos sin mayores aclaraciones, lo que comenzó a generar dificultades al Departamento de Cooperativas al no existir criterios uniformes, pues quedaban abierto a la interpretación de quien leyera.

La última y más reciente modificación a la Ley General de Cooperativas (ley n.º 20881) que entró en vigencia el 6 de enero de 2016, viene a fortalecer la legislación chilena en esta materia. Tiene como ejes centrales los aspectos que se desarrollan a continuación.

Actualmente, con la ley y el reglamento actualizados y vigentes se está logrando volver a ordenar y a dar una estructura más clara y sólida a las cooperativas, que han entendido que la aplicación correcta de la normativa es en su beneficio.

3.2. Marco normativo general de las cooperativas

El marco normativo que regula actualmente a las cooperativas en Chile está dado por:

- Ley General de Cooperativas (ley n.º 19832, de 2002, y su modificación, ley n.º 20881, de 2016)
- Reglamento de Ley General de Cooperativas (2007)
- Resolución Administrativa n.º 1321
- Estatuto social

Definición legal

«Son cooperativas las asociaciones que de conformidad con el principio de la ayuda mutua tienen por objeto mejorar las condiciones de vida de sus socios» (art. 1, LGC)

Las características fundamentales de las cooperativas son:

- Los socios tienen iguales derechos y obligaciones.
- Un solo voto por persona.
- Ninguna persona (natural o jurídica) puede ser dueño de más del 20% de las participaciones de la cooperativa.
- Su ingreso y retiro es voluntario.
- La persona que pierde su calidad de socio, sea por renuncia voluntaria, exclusión o herederos de socio fallecido, tiene derecho a la devolución del monto actualizado de sus cuotas de participación, con las modalidades establecidas en los estatutos.

- Deben distribuir el excedente correspondiente a operaciones con sus socios, a prorrata de aquellas.
- Deben observar neutralidad política y religiosa y propender a la inclusión.
- Desarrollar actividades de educación cooperativa.
- Procurar establecer entre ellas relaciones federativas e intercooperativas.

La dirección, administración, operación y vigilancia de las cooperativas están a cargo de:³

- Junta General de Socios
- Consejo de Administración
- Gerente
- Junta de Vigilancia

El **socio** podrá solicitar su ingreso y renunciar voluntariamente. En ningún caso la membresía será transferible ni comercializable, a ningún título, con la única excepción de la transferencia a los herederos del socio fallecido que podrán continuar siendo socios en tanto se nombre un representante de la sucesión, quien ejercerá con todos los derechos y obligaciones de socio, en representación de todos los herederos. En todos los demás casos, los socios que ingresen a la cooperativa, previa aceptación del Consejo de Administración, deberán adquirir el mínimo de cuotas de participación que establezcan los estatutos y pagar una cuota de incorporación, por una única vez, si la cooperativa la tiene definida también en sus estatutos.

De acuerdo con lo que establece el artículo 15 de la Ley General de Cooperativas, todas las disposiciones en relación con los socios, adquisición, ejercicio y pérdida de la calidad de socio, así como los derechos y obligaciones que este tenga para con la cooperativa, se regirán según los estatutos sociales, y solo en el silencio de este se aplicará la normativa del Reglamento de la Ley General de Cooperativas.⁴

La **Junta General de Socios** es la autoridad máxima de la cooperativa.⁵ Es la que elige, por votación, a los consejeros del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia, y quien puede revocarlos también.

3 Ibidem, art. 20.

4 Reglamento de Ley General de Cooperativas, art. 11.

5 Ley General de Cooperativas, art. 21.

Evolución de la cantidad de cooperativas registradas formalmente en Chile

1904 - 1924	Se crearon 40 cooperativas
1935	Existían 82 cooperativas registradas
1964	Existían 986 cooperativas registradas
1966	Existían 1529 cooperativas registradas
1970	Existían 1966 cooperativas registradas
1970 - 1973	Se crearon 597 cooperativas
1976	3347 cooperativas vigentes
1975 - 1989	Se declararon en quiebra 1258 cooperativas. Las instituciones de integración cooperativa se redujeron de 45 a 22.
2011	4779 cooperativas registradas, de las cuales 2421 estaban vigentes.
2014	4984 cooperativas registradas en el directorio del Departamento de Cooperativas, de las cuales 952 estaban vigentes y activas.

Fuentes: Pérez, Radrigán y Martini (2003), Pérez L. (2011), Unidad de Estudios (2014).

Así mismo, es la que decide en materias que son de interés e impacto directo sobre todos los socios, como por ejemplo la aprobación de los estatutos y reglamentos sociales, la adquisición o enajenación de terrenos, bienes raíces u otro tipo de bienes que signifiquen una alta inversión (en relación con el capital social), la decisión de asociarse a una federación de cooperativas y, por último, la determinación de cerrar y liquidar la cooperativa.

El **Consejo de Administración** tiene a su cargo la administración superior de los negocios sociales y representa judicial y extrajudicialmente a la cooperativa para el cumplimiento del objeto social.⁶

Así mismo es el encargado de trazar los lineamientos de la cooperativa y hacer cumplir las normas, alineado con lo que establecen los estatutos, reglamentos internos cuando los hay y la normativa general del sector (Ley General de Cooperativas y Reglamento General de la Ley de Cooperativas). Y también es quien elige y contrata al gerente.

El Consejo de Administración está integrado por un número impar de consejeros titulares. La cantidad de consejeros generalmente está determinada en los estatutos sociales; en los casos en que el estatuto no lo señale explícitamente, deben ser tres consejeros que duren dos años en sus cargos. Si el estatuto establece la cantidad y duración, esta última no puede superar los tres años; no obstante, sí puede definirse que sean reelegibles.

Respecto de qué tipo de personas pueden integrar el Consejo de Administración, la ley señala que deben ser socios al menos las 3/5 partes. Se permite que personas ajenas a la cooperativa puedan integrar el Consejo, con la única condición de que cuando son personas ajenas a la cooperativa, tengan estudios o al menos conocimientos en administración y experiencia en cooperativas.

De igual forma, los estatutos pueden o no definir la existencia de consejeros suplentes para el Consejo de Administración. En el caso de que los contemple, deben señalar también el número de consejeros suplentes que elegirán y la duración de estos en sus cargos.

⁶ *Ibidem*, art. 24.

La figura del consejero suplente existe para que reemplace a un consejero titular que por fallecimiento, imposibilidad o cualquier otra causa no pudiese desempeñar sus funciones. El reemplazo podrá ser definitivo en caso de renuncia o vacancia del cargo, o transitorio en caso de ausencia o impedimento temporal del titular.⁷

Acerca de la composición del Consejo de Administración, la ley establece que cada vez que hay recambio de consejeros, el Consejo debe constituirse en la siguiente reunión después de las elecciones y elegir un presidente, un vicepresidente y un secretario del Consejo. En caso de que el Consejo de Administración esté compuesto de cinco o más consejeros, los demás quedarán en calidad de directores.

La **Junta de Vigilancia** tiene por función examinar la contabilidad y su documentación sustentatoria, balances, otros estados y demás demostraciones financieras que elabora la gerencia y/o administración de la cooperativa, emitir un informe de esto, que debe presentar al Consejo de Administración (para su conocimiento y, en caso de observaciones, para que corrija o aclare lo observado, mas no para sancionar o rechazar el informe) y, posteriormente, presentar a la *Junta General de Socios*.⁸ En otras palabras, la *Junta de Vigilancia* viene siendo un equivalente de auditoría interna de la cooperativa, que debe responder y reportar a quienes la eligen, es decir, la Junta General de Socios.

El **gerente** es nombrado por el Consejo de Administración, por lo que durará en su cargo mientras cuente con la confianza de este.

Las atribuciones, deberes y funciones del gerente por lo general están estipuladas en los estatutos y en los acuerdos del Consejo de Administración; sin embargo, a falta de mención explícita en estos, se debe regir por lo que establece el Reglamento General de la Ley de Cooperativas.⁹

En términos generales, el gerente es quien debe organizar y dirigir todo el aparato administrativo, cuidar que la contabilidad se lleve al día, contratar y despedir a los trabajadores de la cooperativa. El gerente es el único trabajador contratado y despedido por el

Consejo de Administración. No obstante estas atribuciones, se presume que todas las decisiones que tome el gerente debieran ser al menos conocidas o concordadas con el Consejo de Administración.

3.2.1 Principales modificaciones a la Ley de Cooperativas

Las dos últimas modificaciones a la Ley General de Cooperativas (2002 y 2016) abordaron los siguientes aspectos principales:

- Las cooperativas por ley dejan de ser organizaciones sin fines de lucro.
- Pueden perseguir más de un objeto social, es decir, se les permite desarrollar más de una actividad.
- Se autoriza la distribución entre los socios de los excedentes (utilidades) que se puedan generar como producto de las operaciones tanto con socios como con terceros no socios.
- Se establece expresamente la fusión, división, disolución y transformación de las cooperativas en otro tipo de sociedades.
- Se promueve la profesionalización de la administración de las cooperativas, para lo que se autoriza la participación de personas que no sean socios (en un porcentaje inferior al 40%, en los diferentes órganos de la cooperativa (Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y gerente).
- Se flexibilizan los requisitos necesarios para la constitución de cooperativas, (baja de 10 a 5 personas el mínimo para constituir cualquier cooperativa, con excepción de las de ahorro y crédito, las de vivienda y de consumo, que exigen un número mayor).
- Se fortalece su capacidad de gestión preservando su carácter participativo.
- Se incentiva la eficiencia económica y la sustentabilidad financiera del sistema, otorgándole estabilidad patrimonial al incluir algunas cláusulas que protegen de la descapitalización.

7 Reglamento General de la Ley de Cooperativas, art. 55.

8 Reglamento General de la Ley de Cooperativas, art. 72.

9 *Ibidem*, art. 84.

- Se actualiza y modifica el marco normativo de las cooperativas de ahorro y crédito.
- Se mejoran las facultades otorgadas por la ley al Departamento de Cooperativas para sancionar adecuadamente las conductas que puedan afectar la sana administración cooperativa.
- Se corrigen errores de referencia y se aclaran interpretaciones equívocas que surgieron con la aplicación de la Ley General de Cooperativas de 2002 (n.º 19832).

3.2.2 Vigencia de una cooperativa

Para tener vigencia, las cooperativas deben tomar en cuenta todas las disposiciones de la Ley General de Cooperativas a los efectos de su constitución y registro en el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Esto es:

- Entregar en las oficinas del Ministerio de Economía el acta de la Junta General Constitutiva con los respectivos estatutos. Dicho documento debe estar reducido a escritura pública y señalar el nombre del notario correspondiente.
- Además se debe entregar la copia del extracto levantado de dicha acta. El contenido mínimo del extracto es:
 - razón social, incluyendo nombre de fantasía
 - domicilio, que podrá ser una comuna o localidad
 - duración de la cooperativa
 - enunciación de su objetivo
 - número de socios que concurren a su constitución
 - capital suscrito y capital pagado
 - nombre y domicilio del notario ante el cual se redujo a escritura pública el acta y la fecha de la escritura
 - se debe adjuntar de igual manera la copia de la inscripción en el registro de comercio y además la publicación del extracto en el *Diario Oficial*.

Por su parte, las cooperativas ya constituidas deben informar una vez al año, como mínimo, la realización de una junta general de socios (a realizarse dentro de los primeros seis meses de cada año) en la que deberán aprobar el balance del año anterior (que también debe estar adjunto y además autorizado por un contador) y la elección de un nuevo consejo de administración cuando corresponda. De esta manera y con los antecedentes actualizados la División de Asociatividad y Economía Social, del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo podrá emitir los certificados de vigencia correspondientes.

Además de lo anterior se debe considerar la ficha de datos que actúa como un resumen de la actividad cooperativa. La información debe ser remitida periódicamente, ya que, en caso de verificarse que en un plazo superior a tres años no se han actualizado los antecedentes señalados, se deberá iniciar el proceso de reactivación.

3.3. El cooperativismo chileno en cifras

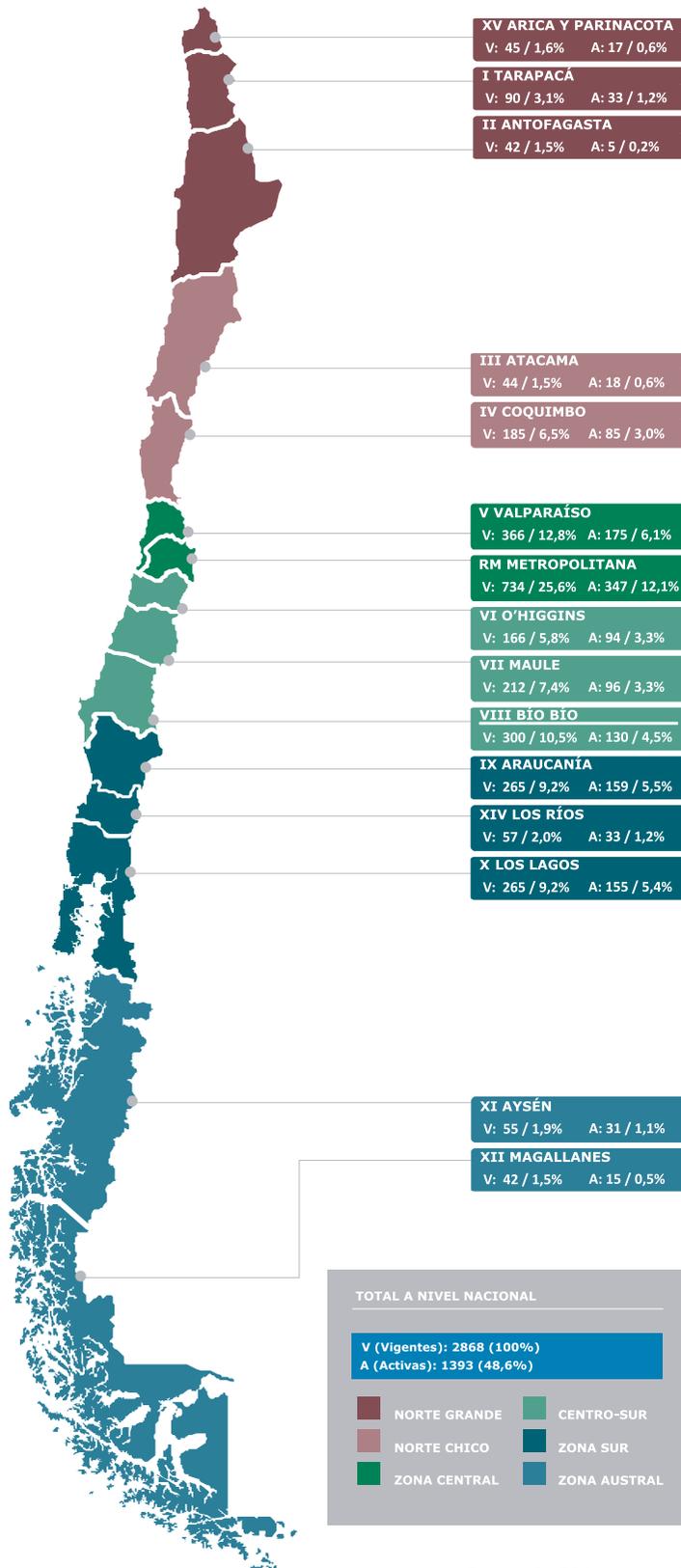
3.3.1 Antecedentes generales (DAES, 2015)

En 2015 se registraban 2868 cooperativas vigentes —es decir, formalmente constituidas—, las que contaban con un total de asociados que ascendía a 1.858.538 personas, que representan al 21,8 % de la población económicamente activa del país.

Solo 1393 de estas cooperativas eran activas (48,6 %), con una mayor concentración en las regiones Metropolitana, Valparaíso, Araucanía, y Los Lagos.

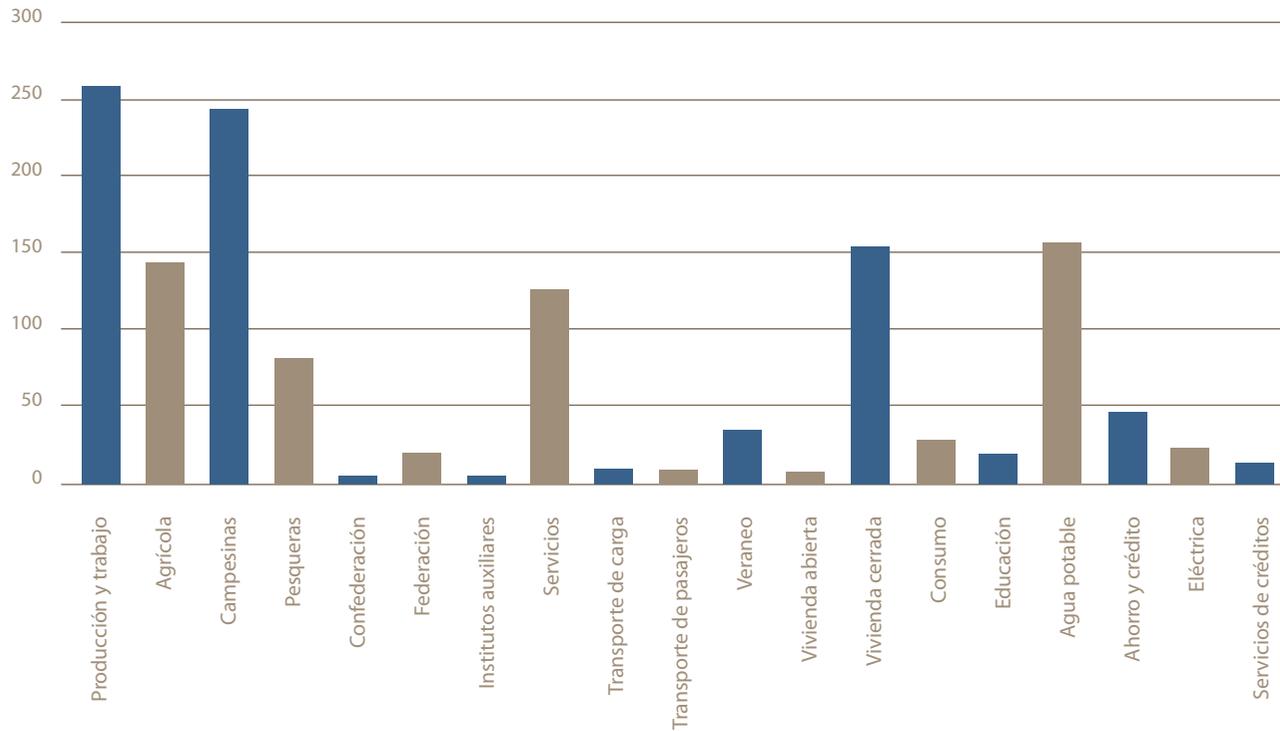
Según datos del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, a diciembre de 2014 las cooperativas sumaban 1994 millones de dólares en activos y 1344 millones de dólares en ingresos de explotación totales.

Cooperativas activas y vigentes por región (2015)



Fuente: DAES (2015, p. 18).

Las cooperativas en Chile por rubro (2015)



Total de cooperativas en Chile al 2015: 2.868
Fuente: DAES (2015, p. 19).

Un análisis por rubro de actividad muestra que la mayor proporción de cooperativas pertenecen al medio agrícola (agrícolas y campesinas), seguidas por las de producción y trabajo, agua potable, vivienda y trabajo.

3.3.2. Cooperativas del sector agroalimentario (DAES, 2015, pp. 25-33)

Según la definición legal (Ley General de Cooperativas) las cooperativas agrícolas y campesinas son las que se dedican a la compraventa, distribución, producción y transformación de bienes, productos y servicios, relacionados con la actividad silvoagropecuaria y agroindustrial, con el objeto de procurar un mayor rendimiento de esta y que actúan preferentemente en un medio rural y propenden al desarrollo social, económico y cultural de sus socios.

Dentro de estas, se distinguen las cooperativas campesinas, constituidas por pequeños productores y campesinos, según lo define la Ley Orgánica de INDAP. Pueden además ser socios de las cooperativas campesinas las personas de derecho público y de derecho priva-

do que no persigan fines de lucro y las personas naturales o jurídicas que sean propietarias, usufructuarias, arrendatarias o tenedoras a cualquier título de los predios en que dichas cooperativas desarrollen sus actividades.

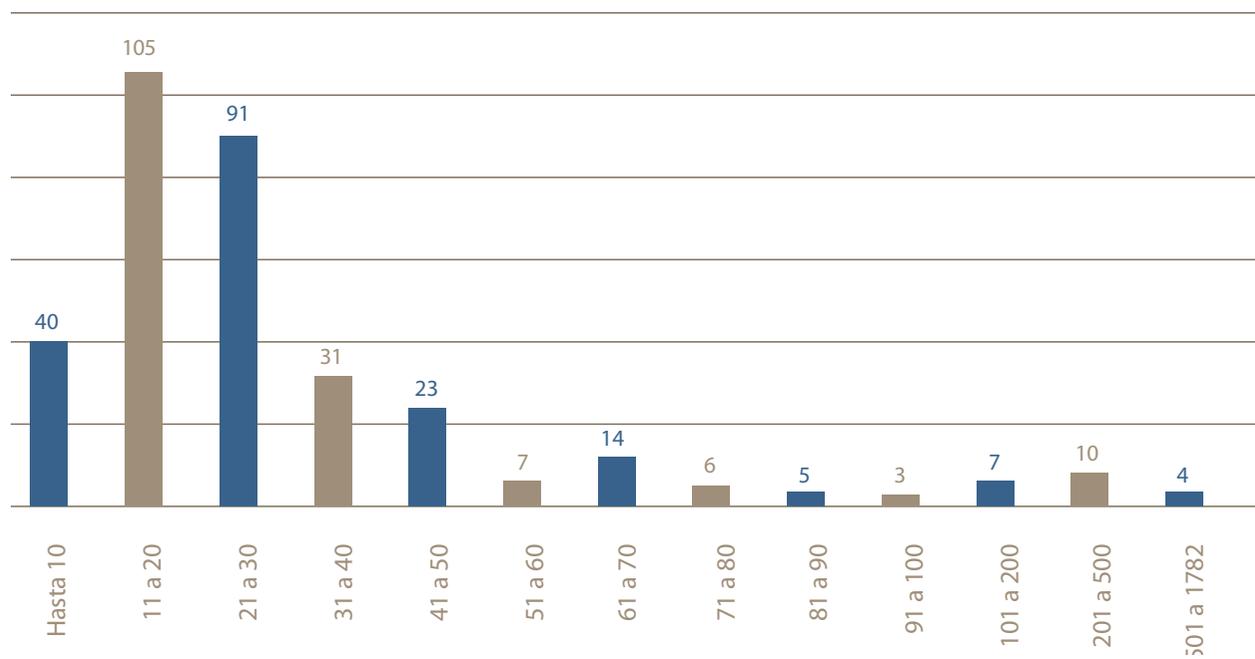
A inicios del año 2014, existían un total de 385 cooperativas agrícolas y campesinas vigentes y activas, de las cuales sólo el 4 % son de importancia económica.¹⁰

Los registros de los últimos tres años muestran una intensa dinámica de constitución de nuevas cooperativas. Así, se crearon 20 nuevas cooperativas agroalimentarias en el año 2014, 29 en el año 2015 y 16 en el primer trimestre del año 2016,¹¹ con lo cual el actual universo de cooperativas agrícolas y campesinas alcanza a 450. De estas, 249 corresponden a cooperativas campesinas.

10 El artículo 109 de la Ley de Cooperativa indica: «Para los efectos de esta ley, se entenderá por cooperativas de importancia económica, las cooperativas de ahorro y crédito, las cooperativas abiertas de vivienda y además todas aquellas cuyos activos sean iguales o superiores a 50.000 unidades de fomento».

11 Fuente: DAES, (2016), *Cooperativas campesinas y agrícolas constituidas desde el año 2014 a la fecha*. Santiago: DAES.

Número de socios que componen las cooperativas



Fuente: DAES (2016), *Cooperativas campesinas y agrícolas constituidas desde el año 2014 a la fecha*. Santiago: DAES.

Cooperativas vigentes y activas según rubro (clasificación Decoop)

Rubro	Nº
Agrícola apícola	14
Agrícola avícola y ganadera	3
Agrícola de colonización	2
Agrícola de reforma agraria	3
Agrícola hortícola y frutícola	1
Agrícola lechera	9
Agrícola pisquera	3
Agrícola vitivinícola	5
Campesinas	238
Confederación	2
Federación	9
Otras agrícolas	86
Otros servicios	5
Producción y trabajo	3
Sin identificación	2
Total	385

Fuente: DAES (2015)

El número promedio de socios por cooperativa es de 27, y existe una mayor concentración en los primeros intervalos entre los 10 a 50 socios (290 cooperativas tienen menos de 50 socios).

Un análisis de las cifras de 2014 muestra una clara predominancia de las cooperativas campesinas (62 %), proporción que ha disminuido levemente en los últimos años y llegó a 55 % en 2016. Asimismo, el universo de socios (algo más de 5.000, en 2013), representa un descenso del orden del 35 % respecto de los registros del año 2007. En las cooperativas agrícolas predominan las apícolas y las lecheras.

Ventas anuales estimadas en MM\$, por rubro año 2013

Rubro	Ventas	%	Ranking
Agrícolas	314.006	48,14	1
Agua potable	7.097	1,09	7
Ahorro y crédito	237.429	36,40	2
Campesinas	5.328	0,82	8
Confederación	97	0,01	13
Consumo	21.674	3,32	5
Eléctrica	18.387	2,82	6
Federación	120	0,02	12
Pesqueras	380	0,06	11
Servicios	22.050	3,38	4
Trabajo	1.052	0,16	9
Vivienda abierta	24.259	3,72	3
Vivienda cerrada	424	0,06	10
Total ventas estimadas / año	652.302	100,00	

Fuente: DAES (2015)

En cuanto a distribución geográfica, la región de la Araucanía predomina con 95 cooperativas, lo que tiene su origen en factores productivos, culturales y de concentración de apoyos públicos en la zona de manera constante y excepcional a lo que ocurre en el resto de Chile. Le sigue la región de Los Lagos (67 cooperativas), la Región Metropolitana y la región Bío Bío (41 cooperativas cada una), la región de O'Higgins (31 cooperativas), la región de Coquimbo (23 cooperativas) y la región de Los Ríos con 20 cooperativas. Las regiones restantes tienen un número inferior a 20 cooperativas.

En relación con las ventas anuales estimadas por tipo de cooperativa, es necesario mencionar que, si bien las cooperativas agrícolas muestran una alta participación tanto en *ventas anuales* como en *distribución de patrimonio* y las campesinas muestran movimiento muy inferior, esto se debe casi en su totalidad a las 15 cooperativas de importancia económica del sector.

Visión integral de la gestión cooperativa

Definiciones sobre la gobernanza y gestión cooperativa. Funcionamiento. Organigrama. Actores internos y externos. Gestión social y asociativa. Democracia. Comunicación. Identidad. Gestión económica y administrativa. Gestión de emprendimientos asociativos grupales.

4.1. La gobernanza cooperativa

La *gobernanza* en cualquier organización está relacionada con la visión, el proceso de toma de decisiones, la dinámica del poder y las prácticas de rendición de cuentas. El sentido último de la gobernanza es *cumplir con los objetivos de una organización de un modo consistente con el propósito de esta*.

Las cooperativas son *organizaciones cuya propiedad es de sus asociados y son democráticamente controla-*

das por ellos. Su gobernanza debe satisfacer los *objetivos de la cooperativa*, proteger los intereses de sus asociados y mantener el control por parte de ellos. Las cooperativas son también empresas basadas en *valores*, cuyos principios y prácticas de gobernanza y gestión deben reflejar y proteger esos valores.

La cooperativa debe ser comprendida y reconocida por sus dirigentes y administradores en la totalidad de su estructura, de sus características y de sus exigencias para poder gobernarla en forma idónea y adecuada. Una manera útil de concebir la organización y de visualizarla en operación, con todas las partes que la integran, consiste en considerarla compuesta por áreas.

Áreas organizacionales de la cooperativa

Área de orientación	El propósito Estructura de la cooperativa Los valores Los objetivos		
Área de movilización	La cooperativa debe saber dosificar acertadamente la cantidad y capacidad de sus recursos y factores en función de la magnitud o envergadura de su propósito.		
Área social	<table border="0"> <tr> <td>El liderazgo Las interrelaciones y la comunidad social El trabajo grupal y las reasociaciones. La motivación</td> <td>La creatividad La gestión de cambio La administración de conflictos</td> </tr> </table>	El liderazgo Las interrelaciones y la comunidad social El trabajo grupal y las reasociaciones. La motivación	La creatividad La gestión de cambio La administración de conflictos
El liderazgo Las interrelaciones y la comunidad social El trabajo grupal y las reasociaciones. La motivación	La creatividad La gestión de cambio La administración de conflictos		

Para lograr una buena gobernabilidad y desarrollar las distintas áreas organizacionales de las cooperativas, las siguientes estrategias se han mostrado como adecuadas o idóneas:

- desarrollar capacidades gerenciales empresariales asociativas
- contar con una adecuada profesionalización
- promover e implementar la acción cooperativa, integración
- capitalización
- financiación y crédito
- educación y capacitación
- competitividad

Los sistemas de gobernanza de las cooperativas son muy heterogéneos, pues son el resultado de un camino evolutivo transitado por un movimiento cooperativo que se remonta a muchos años de historia, conviviendo con diversos entornos jurídicos, normas sectoriales de las ramas en las que las cooperativas desarrollan su actividad, tamaño y tipo de su membresía, ciclos de vida y grados de madurez.

Sin embargo, es posible observar tres tendencias que afectan su gobernabilidad y ponen en peligro la preservación de su idoneidad y la necesaria participación de los asociados:

1. La primacía de la función comercial

Se presenta cuando la conquista de los mercados y el crecimiento económico financiero llegan a constituirse en los móviles exclusivos o casi únicos del cuerpo directivo y gerencial de la cooperativa.

2. La primacía del elemento tecnocrático

En este caso, los órganos de participación tradicionales (asambleas, juntas o consejos administrativos, comités especiales) son utilizados, la mayor parte de las veces, no como órganos decisorios sino como instancias posteriores a las decisiones, y estas son tomadas en realidad por el aparato técnico-burocrático y se llevan después a los socios o a sus representantes para que sean convalidadas.

3. La primacía del espíritu paternalista

Esta lleva a mantener a los asociados en una dependencia excesiva de los centros oficiales de poder aunque no sea de manera deliberada.

Las características de la gobernanza cooperativa hacen necesario tener en cuenta el carácter específico de sus procesos de gestión para distinguirlos de los propios de las empresas privadas con fines lucrativos.

La empresa cooperativa necesita estar bien organizada y eficientemente administrada, sobre todo porque se trata de una organización y de una empresa gestionada colectiva y democráticamente.

Los asociados tienen una relación triple con la cooperativa: como dueños, como usuarios y como inversores. Cumplen así, simultáneamente, los papeles de agente y de principal, según la situación específica en que se encuentren. Estas tres relaciones implican, cada una, responsabilidades y recompensas específicas.

Este tipo de empresa presenta, probablemente, uno de los casos más complejos de gobernanza, y la forma en que esta sea implementada y resuelta es tan importante como resolver la forma de producción más adecuada.

Los costos de gobernanza, con la rotación y la representatividad de los dirigentes, la realización de asambleas, etcétera, evidentemente son significativos y deberían transformarse en inversiones y ventajas comparativas para que la propia esencia de la organización no se transforme en la causa de su falta de competitividad.

Todo eso requiere, necesariamente, de una gestión empresarial profesional y que paralelamente se refuerce la educación cooperativa y exista una eficiente comunicación y aprendizaje conjuntos. En consecuencia, los socios deben aprender a cooperar para que la cooperativa pueda manifestar su potencial competitivo.

En las próximas secciones se abordan brevemente la complejidad y las implicaciones de la gestión cooperativa y de las prácticas que de esta se desprenden.

4.2. Las dimensiones de la gestión cooperativa

Según la definición de cooperativa incluida en la Declaración de Principios de la ACI, una cooperativa es «una *asociación autónoma de personas* que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una *empresa conjunta y democráticamente controlada*».

Esta definición se constituye en una referencia ineludible para comprender la base de la conducción de las cooperativas. Fundamentalmente, porque es muy explícita en cuanto a las dos grandes dimensiones que se deben articular en la gestión cooperativa:

- el *componente social* (asociación de personas).
- y el *componente económico* (empresa en común).

Las cooperativas, independientemente de su tamaño, basan su funcionamiento en la existencia de una membresía que la crea y sostiene con determinados fines socioeconómicos o culturales.

Al mismo tiempo, para cumplir esos propósitos necesitan instrumentar medios de carácter empresarial, entendiendo por tales: la producción de bienes o servicios, canalizables comercialmente hacia clientes, socios o usuarios, combinando recursos materiales, económico-financieros y desarrollando capacidades humanas acordes con el cumplimiento de esos propósitos.

Aunque los accionistas de una sociedad anónima tradicional pueden compartir varios de los puntos anteriormente señalados, en esta el aspecto *societario* está subordinado al capital accionario y al resultado de este en términos de utilidades o pérdidas.

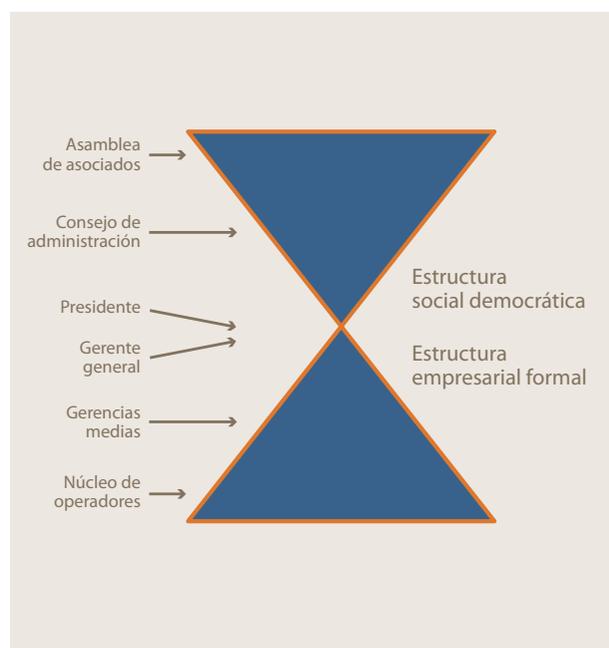
Esta situación no se da en la cooperativa, en la que debe haber un equilibrio entre lo social y lo empresarial. Si la inclinación hacia lo social la lleva a descuidar el funcionamiento de la empresa, no tendrá mucho futuro, porque si no tiene el sustento de una empresa rentable seguramente a poco de andar empezará a tener problemas para cumplir con sus obligaciones comerciales, laborales, etcétera.

Si la inclinación es excesivamente empresarial, a tal punto de descuidar el aspecto social, no tendrá sentido la gestión como cooperativa, y es probable que los fines de la organización se separen de los de sus miembros propietarios.

El movimiento cooperativo incorpora el concepto de gestión empresarial. Y este concepto es fundamental para comprender la doble exigencia que el dirigente cooperativo debe asumir: tiene que mantener en alto todo lo que tiene que ver con su vocación por lo social y a la vez convertirse en un eficaz administrador de proyectos concretos.

La doble dimensión presente en las cooperativas —empresarial y asociativa— y las implicancias de ellos en la estructura y la gestión suele generar diferentes miradas sobre el carácter de su estructura.

En la mirada *dual* se grafica a las cooperativas bajo la forma de dos triángulos unidos por uno de sus vértices, donde la parte superior representa a la organización social y la inferior a la empresa. La superior con los distintos órganos legales, Asamblea General, Consejo de Administración y Junta de Vigilancia (o figura similar) y la inferior con el gerente general, los niveles medios de dirección y los empleados y técnicos. Cada parte con su lógica, disposiciones y técnicas. Se llama a esta estructura *dualista*.



Peter Davis (1998) presenta su visión de una estructura *monista*, en la que todos los participantes están regidos por los mismos valores y principios, y destaca que las cooperativas se forman para satisfacer las necesidades económicas, sociales y culturales de los integrantes, quienes, asociados libremente, crean empresas de propiedad común, democráticamente gestionadas.

Estas empresas se forman para resolver los problemas que les plantea el entorno y que individualmente no pueden resolver. En ellas, los asociados son los dueños de la cooperativa; y los integrantes del consejo de administración, elegidos por ellos, son sus apoderados.

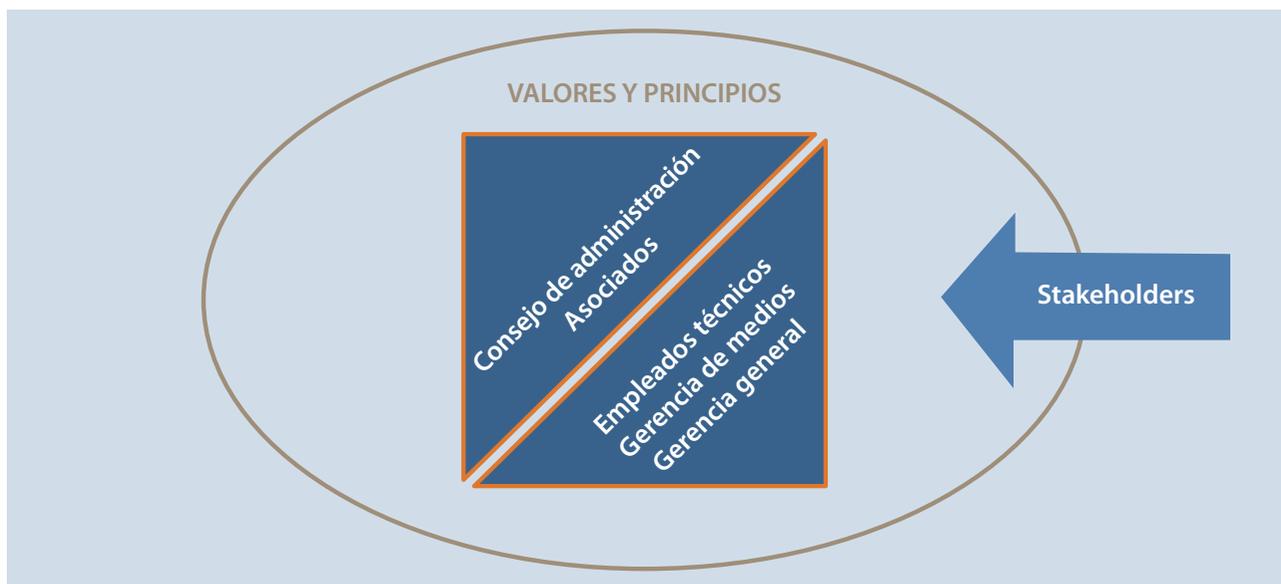
Debido a que los asociados, como los consejeros, generalmente son legos en materia de administración de empresas, el autor indica que necesitan de los conocimientos y experiencias de personas preparadas específicamente en esta materia para que los asesoren debidamente en cuanto a la mejor manera de satisfacer sus intereses. Por ello resulta indispensable considerar que las cooperativas cuentan con un entorno de otros empresarios (que son sus proveedores), personas que son usuarios de los servicios que brindan (asociados y clientes no asociados) y la comunidad en la que están inmersas. Todas estas personas, empresas y sectores reciben en la literatura administrativa la denominación de *stakeholders*. Digamos que son los interesados en la vida y desarrollo de las cooperativas (como de cualquier empresa) aunque no pueden incidir sobre sus decisiones.

En los términos antes planteados, al reconocer la posibilidad de intereses contradictorios es necesario encontrar criterios del más alto nivel o principios que podríamos designar como valores, tales como pluralismo, mutualidad, autonomía individual, justicia distributiva, justicia natural, centralidad en las personas y el papel múltiple del trabajo (Davis y Donaldson, 1998).

Finalmente, en tanto se reconoce la originalidad de las cooperativas en relación a otros tipos de empresas y se subraya que sus principios y valores requieren la aplicación de criterios, estrategias y técnicas propias de la estructura de propiedad común y la gestión democrática, se deriva que los funcionarios contratados deben estar imbuidos de los valores y principios de las cooperativas para poder encontrar las soluciones prácticas adecuadas.

El esquema de la estructura *monista* toma en cuenta la representación basada en los dos triángulos, aunque enfrentados en sus bases e incorpora la figura de los *stakeholders*, quienes no forman parte integrante de la estructura, pero comparten los principios y valores de las organizaciones cooperativas, según la visión de Peter Davis.

La idea de enfrentar las bases de los triángulos responde al criterio de que los funcionarios contratados son los responsables de proporcionar a los asociados los elementos técnicos para resolver mejor sus propios problemas, debido al carácter de verdaderos dueños de las cooperativas. Así, en esta representación se prioriza la relación de los asociados con empleados y técnicos y no la de los presidentes con los gerentes generales.



En resumen, cada forma de interpretar la naturaleza y carácter de la estructura cooperativa pone énfasis en diferentes aspectos del fenómeno asociativo.

Una mirada integral asume un nuevo modelo organizacional y de gestión, observando a las cooperativas como una forma particular socio-empresarial, que necesita un manejo integral, moderno y pertinente de todos los elementos que la configuran y que contemple sus varias dimensiones entrelazadas:

- la asociación de personas creada para satisfacer necesidades compartidas, su forma de organizar el gobierno, la toma de decisiones, la participación democrática y el involucramiento de diferentes niveles de actores;
- la empresa como instrumento para alcanzar el objetivo societario;
- la cultura, identidad y valores compartidos y aplicados coherentemente en lo grupal y comercial;
- una visión estratégica (porque las necesidades que atiende no son coyunturales y, por tanto, el negocio empresarial no debe ser encarado solo en el corto plazo);
- la relación con el entorno (porque surgen de comunidades o sectores de actividad insertos en la sociedad y en mercados más amplios, de los cuales deben percibir las señales sociales, económicas, políticas y ambientales adecuadas);
- un sistema de información y comunicación que junto a otros elementos transversales integre todas las dimensiones anteriores.

4.3. La dimensión social y asociativa

Como fue señalado, una de las dos dimensiones fundamentales de la organización cooperativa es la asociativa o social. Se entiende a la gestión social cooperativa como un campo de conocimientos, métodos y prácticas que tiene como objetivo el desarrollo de la relación socio-cooperativa, estimulando el sentimiento de pertenencia y de identidad, la capacitación, la participación y la confianza. Esto supone el análisis y la producción de

instrumentos, estrategias y técnicas que permitan mejorar la relación y organización de los productores y su efectiva colaboración en la gestión de la empresa.

Por otra parte, esta dimensión de la gestión procura dar visibilidad y capacidad de gobierno y administración sobre el campo de relaciones complejas que se conectan directamente con lo subjetivo de las personas. En esta dimensión intervienen elementos psicológicos y sociológicos de las personas que conviven en una organización y en uno o varios grupos de trabajo.

4.3.1. La gestión social como factor de competitividad en las cooperativas agrarias¹

Las cooperativas han ido aumentando el abanico de actividades según las necesidades de sus asociados, en vez de seguir una tendencia de crecimiento coherente con las necesidades de la empresa. Actualmente se puede observar que, entre las acciones desarrolladas por las cooperativas las más comunes son: venta de insumos (fertilizantes, semillas, agroquímicos, etcétera), herramientas y maquinaria agrícola; investigación y asistencia técnica para los productores; procesamiento, industrialización y distribución de la producción; exportación; representación de los intereses de los productores ante las autoridades de instituciones públicas o privadas; clasificación, padronización y acondicionamiento de productos *in natura*; servicios de crédito, seguros y administración. Constituyen así empresas extremadamente complejas, que deben competir simultáneamente en varios mercados de características diferentes, desarrollando actividades paralelas que benefician la producción primaria más que su industrialización.

Las cooperativas se articulan en el ambiente económico agroindustrial según su lógica característica, pero en el ámbito y conforme a las reglas de funcionamiento del sistema agroalimentario.

Los fuertes cambios ocurridos en el sistema agroalimentario (internacionalización, segmentación y diferenciación en los mercados, concentración de industrias procesadoras y centros de distribución, mayores requisitos de calidad y homogeneidad del producto) obligan a las cooperativas a profesionalizar su gestión e introducir cambios en sus estructuras.

¹ Basado en Presno (2007).

Sin embargo, ¿deben las cooperativas aplicar estrategias idénticas a las de otras empresas no cooperativas?; ¿influyen las características intrínsecas de estas organizaciones en el abanico de opciones para alcanzar una mayor competitividad? ¿Existe un papel específico a ser cumplido por la gestión social en este escenario?

Según Granovetter (1990, p. 98), *embeddedness* significa que las acciones económicas, sus resultados y las instituciones están afectados por las relaciones personales de los actores y por la estructura general de las redes de relaciones. De esta forma, la confianza, las relaciones sociales, el control social (en especial, sanciones, normas y valores) y la historia conjunta entre los agentes, por ejemplo, forman una parte importante de la explicación del funcionamiento de la actividad económica, que es específica para cada caso considerado (Granovetter, 1990, pp. 58-73).

Consecuentemente, las cooperativas podrían estructurar sus estrategias con el objetivo de obtener ventajas de su relación privilegiada con sus socios y, colocando énfasis en sus valores, conseguir responder mejor al nuevo escenario empresarial, obteniendo de esta forma mejores resultados económicos para sus miembros.

De esta forma, una gestión social que sepa aprovechar las ventajas de articular una red de productores, donde el flujo de información sea intenso, y que permita responder ágilmente a las tendencias de la demanda, ofreciendo las materias primas que la industria necesita, coloca a las cooperativas en condiciones de disputar competitivamente los mercados contemporáneos. También permite transformarlas en socias codiciadas para empresas que deseen obtener un abastecimiento constante y adecuado de productos a ser procesados, sin tener que intervenir en la producción primaria.

En síntesis, la gestión de las cooperativas debe privilegiar su relación con los asociados, transformando ese relacionamiento en un atributo que genere valor. Tal estrategia puede aprovechar la segmentación de los mercados y la diferenciación de la demanda, utilizando a la cooperativa como vehículo de informaciones, como transformadora o inductora de la reconversión de la producción primaria. En ese marco, la confianza y la cooperación entre los productores y con la cooperativa, la fidelidad, la lealtad y el involucramiento que sean capaces de generar pueden transformarse en armas muy poderosas. De esta forma, las cooperativas tendrían implícita una estrategia de desarrollo competitivo en el escenario actual del sistema agroalimentario. Así, enfatizar sus valores en la construcción de sus estrategias contribuirá a tornarlas empresas más competitivas y comprometidas con su desarrollo y el de sus asociados.

4.3.2. El componente socioorganizativo de un emprendimiento cooperativo / asociativo

Como se ha mencionado, la gestión cooperativa está compuesta por dos tipos de aspectos: los *socioorganizativos*, que incluyen la definición de una visión y misión común entre los miembros de la organización, así como la promoción y consolidación de una serie de principios y valores básicos (la confianza, el liderazgo, la comunicación, la participación y el compromiso); y los *empresariales*, que incluyen los temas económicos y productivos. Estos últimos se asientan en un proceso de planificación que se materializa en tres niveles: el plan estratégico, el plan de agronegocios y el plan operativo.

Los cinco aspectos claves de la dimensión socioorganizacional se presentan en la siguiente tabla.

Campo	Concepto
Confianza	Un grupo humano necesita llegar a conocerse, compartir valores y objetivos comunes (visión y misión) y estar dispuesto a respetar las reglas del juego acordadas entre todos. En el caso de una organización asociativa, el principio de confianza es insustituible.
Liderazgos	Las organizaciones colectivas suelen tener liderazgos. El líder es el que tiene clara la visión de futuro y el que está motivado para emprender un proyecto colectivo. Es la persona que es capaz de influir en los otros y de asumir el reto de transmitirles los beneficios de una visión compartida. Juega un papel decisivo en la construcción de la cultura organizacional del emprendimiento.
Comunicación	La comunicación supone el uso de un conjunto de instrumentos y la adopción de diferentes estrategias y acciones. Una comunicación eficiente es una comunicación transparente y oportuna. En organizaciones asociativas supone comunicar valores compartidos y fundamentalmente información estratégica (precios de compra de insumos y venta de productos, resultados económicos de la organización, etcétera).
Participación	Es deber de la organización promover la participación y para eso existen mecanismos organizacionales e instrumentales, como la realización de asambleas periódicas, la definición de un organigrama funcional y otros más.
Compromiso	El compromiso de los asociados con los objetivos estratégicos y las metas de corto y mediano plazo se facilita si la organización incentiva la participación activa de los asociados y si hay una buena comunicación interna.

Los aspectos sociales y organizativos son parte de lo que se conoce como *capital social*. La gestión conjunta de esos aspectos es lo que denominamos *gestión socioorganizativa* o *gestión social*.

Cuando se quiere tener una idea del desempeño socioorganizativo de un emprendimiento asociativo o cooperativo vinculado al sector agropecuario se deben considerar variables para cada aspecto socioorganizativo:

Confianza

Tipo de variable	Variables
Económicas	Beneficios tangibles (ganancias) para los asociados por el hecho de pertenecer a la organización.
Socio-culturales	Valores y principios comunes en los asociados. Conocimiento mutuo entre los asociados. Existencia interna de una cultura emprendedora (no asistencialista).
Productivo- tecnológicas	Experiencia de los asociados en la actividad productiva que promueve la organización. Homogeneidad entre los asociados en cuanto a productividad, calidad de los productos e infraestructura.
Organizacionales	Existencia de reglamento interno. Cumplimiento de reglamento interno. Trabajo en equipo al interior de la organización.

Liderazgo

Tipo de variable	Variables
Capacidades generales	Presencia de valores asociativos, de transparencia, participación, compromiso, equidad, otros, en el líder (o los líderes).
Capacidades de comunicación	Capacidades de comunicación interna del (los) líder(es). Capacidades de comunicación externa (con la comunidad) del (los) líder(es).
Capacidades organizacionales	Capacidades del (los) líder(es) para llevar adelante actividades colectivas. Capacidades del (los) líder(es) para evaluar resultados. Capacidades del (los) líder(es) para asegurar la fiscalización de actividades. Capacidades del (los) líder(es) para establecer alianzas interinstitucionales.
Legitimidad	Reconocimiento y credibilidad del (los) líder(es) entre los asociados. Reconocimiento y credibilidad del (los) líder(es) en su comunidad y en el entorno institucional.

Comunicación

Tipo de variable	Variables
Estratégicas	La organización cuenta con un plan comunicacional que incorpora los objetivos de comunicación definidos.
Instrumentales	La organización se ha trazado objetivos comunicacionales que identifican claramente los mensajes clave que se deben transmitir internamente.
Cognitivas	Conocimiento de los asociados de la visión y misión organizacionales. Conocimiento de los asociados de los valores organizacionales. Conocimiento de los asociados de los procedimientos internos establecidos (reglamento). Conocimiento de los asociados de los objetivos y metas trazados en la organización. Conocimiento de los asociados de los precios a los que se compran insumos y a los que se venden los productos. Conocimiento de los asociados de los resultados económicos anuales de la organización y de las auditorías.

Participación

Tipo de variable	Variables
Organizacionales	Revisión periódica por parte de los asociados de la visión y misión organizativas. Participación de los asociados en la planificación organizativa. Participación de los asociados en la evaluación organizativa. Participación de los asociados en actividades de capacitación, pasantías o asesorías técnicas que promueve la organización. Participación de los asociados en actividades sociales, recreativas o culturales que realiza la organización.
Inclusivas	Valoración en la organización de la participación de las mujeres. Valoración en la organización de la participación de los jóvenes.
Instrumentales	Estructura organizativa establecida. Mecanismos de participación establecidos.

Compromiso

Tipo de variable	Variables
Actitudinales	Identificación de los asociados con la visión y misión institucionales. Respeto de los asociados para con los valores institucionales. Disposición de los asociados a invertir esfuerzo, tiempo y dinero en las actividades promovidas por la organización. Las acciones de los asociados concuerdan con los objetivos y metas trazados colectivamente en la organización.

La evaluación de la gestión socio - organizacional es un paso clave a la hora de entender y querer trabajar con una organización. Por ejemplo:

- La participación y el compromiso se encuentran supeditados a la consolidación de la confianza, al desarrollo de capacidades en los líderes y a la puesta en marcha de mecanismos efectivos de comunicación interna.
- Una organización en la que prima la desconfianza no está en condiciones de promover la participación ni el compromiso; una organización cuyos líderes carecen de legitimidad no puede pedir participación o compromiso.

- Una organización que no sabe comunicar lo que está sucediendo, lo que hacen los líderes, las conquistas de la organización, no puede exigir la participación de los asociados y menos su compromiso.

Por ello se dice que un plan de fortalecimiento de la gestión socioorganizativa debe considerar prioritariamente los aspectos de confianza, desarrollo de capacidades y comunicación interna.

Sin embargo, tanto la interpretación del diagnóstico como la formulación de un plan de fortalecimiento socioorganizacional suponen tener en cuenta la historia y características principales de la organización e información básica de los asociados.

<p>El nivel de desempeño de la cooperativa</p>	<p>Fecha de creación. Principales propósitos de la organización. N.º de socios actual y evolución. N.º de socios activos y evolución. Alcance y cobertura geográfica. Principales rubros de los socios. Principales actividades / servicios. Principal servicio usado por los socios. Nivel de facturación anual y evolución.</p>
<p>El funcionamiento interno de la cooperativa</p>	<p>N.º de integrantes del consejo directivo. Existencia de comisiones / grupos. Nº de trabajadores asalariados. Existencia de gerencia(s) Cuentan con asesoramiento administrativo/financiero profesional. Cuentan con Departamento Técnico</p>
<p>La relación de la cooperativa con el entorno</p>	<p>Pertenencia a otras instancias gremiales. Desarrollo de proyectos en el marco de programas de algún estamento gubernamental. Participación en emprendimientos productivos/comerciales intercooperativos o en alianza con terceros.</p>

Algunas variables a tener en cuenta sobre la historia y características de la organización son las siguientes:

Algunas de las variables vinculadas a la información básica requerida de los socios/integrantes de la organización se presentan a continuación:

- Nivel educativo.
- Tamaño promedio individual de los asociados, según la variable que se ajuste mejor al rubro y proceso productivo involucrado (superficie de la propiedad, producción, número de cabezas de ganado, etcétera).
- Nivel de homogeneidad en el tamaño de los asociados.
- Tipo de tecnología utilizada en sus unidades de producción.
- Homogeneidad en la tecnología utilizada por los asociados.
- Nivel de ingresos anual generado por los asociados en sus unidades productivas.
- Homogeneidad en el nivel de ingresos de los asociados en sus unidades productivas.
- Capacidades de los asociados para gestionar correctamente sus unidades productivas: manejo de costos, planificación productiva, buenas prácticas agrícolas, sistema de calidad e inocuidad de productos, registros de ventas, gestión del riesgo, entre otros.
- Ubicación (grado de cercanía) entre los predios de los asociados.

4.3.3. El balance social cooperativo: un método de medición de la dimensión social

La necesidad de brindar información social en las cooperativas surge de su propia naturaleza, fundada en valores y principios. El *balance social cooperativo* es uno de los instrumentos idóneos en el camino de ofrecer información social en forma sistemática y comparable.

Se considera balance social cooperativo al informe que emite una organización. Su finalidad es brindar información metódica y sistemática referida a la responsabilidad social asumida y ejercida por ella. Constituye una

herramienta para informar, planificar, evaluar y controlar el ejercicio de dicha responsabilidad en concordancia con la identidad cooperativa.

El balance social es una herramienta de información sistemática de los esfuerzos sociales emprendidos por la cooperativa, de su planificación estratégica y su control. Su aplicación le brinda a la cooperativa la oportunidad de reflejar la contribución social que realiza en favor de sus asociados, empleados, otras cooperativas, federaciones y de la comunidad en la que se insertan.

Existen diversas metodologías y enfoque sobre cómo realizar un balance social pero los principios cooperativos constituyen un marco común de referencia para evaluar, a través de su cumplimiento, la responsabilidad social asumida y ejercida por las cooperativas, y resaltan su propia identidad.

El *balance social cooperativo* presenta información socioeconómica, en forma sintética, a través de indicadores objetivos o cuantitativos que se agrupan de la siguiente forma:

- *Estructura socio laboral*: Clasifica a los integrantes de la cooperativa según variables socio-demográficas, tales como edad, sexo, nivel de instrucción. Ofrece un marco de referencia para la comprensión del resto de los indicadores.
- *Cuadro con indicadores cuantitativos de cumplimiento de los principios cooperativos*: Para cada principio cooperativo se definen dimensiones a medir a través de indicadores. Estos indicadores se agrupan por dimensión dentro de cada principio cooperativo, en respuesta a una necesidad metodológica. Se basan preferentemente en la información primaria de cada cooperativa (registros contables, libros de actas de asambleas, registros de asistencia a reuniones institucionales, etcétera) a fin de asegurar su confiabilidad y objetividad.

El *balance social cooperativo* generalmente se dirige a las áreas interna y externa de la cooperativa.

En algunos casos el balance social va acompañado de un *informe social* dirigido al área interna de la cooperativa. Recurre a indicadores cualitativos que resultan necesarios para conocer la opinión de los asociados y

trabajadores sobre el cumplimiento de los principios cooperativos. Muestra aspectos difícilmente cuantificables de otro modo. Estos indicadores se basan en información obtenida a través de encuestas de opinión, en las que los asociados y trabajadores deben responder de forma anónima a un cuestionario.

Es importante reseñar que el *balance social* no es todavía una práctica generalizada en las cooperativas y su aplicación es diferencial según la modalidad. En algunos países las legislaciones cooperativas imponen su elaboración y presentación conjunta con la información económica.

4.4. La dimensión económica

4.4.1. La empresa

El concepto de empresa ha ido evolucionando a través de los años y ha pasado de ser un concepto que habla de «una organización que combina capital y trabajo para producir bienes o servicios y que se relaciona con el mercado para alcanzar un objetivo previamente determinado» a un concepto que involucra todo el tema de la responsabilidad empresarial y social, por las consecuencias de sus actos, tanto en los socios y en los empleados como en el resto de la sociedad.

Se mueve en un entorno donde existe:

- Globalización de la economía: hay que enfrentar los efectos y consecuencias de la crisis global (recesión, derrumbe del sistema financiero mundial, caída del comercio internacional, disminución del crecimiento, inseguridad, falta de confianza en los mercados, etcétera).
- Competitividad: entender que el capital humano se erige en un factor clave para competir con garantías de éxito frente a una competencia exacerbada.
- Innovación tecnológica: mayor desarrollo de nuevas y más eficientes tecnologías.
- Cambios permanentes en gustos y exigencias de calidad en los consumidores.

4.4.2. La gestión empresarial

Del latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar. O sea, lo que hacemos y lo que conseguimos al administrar.

Entonces ¿qué es administrar?

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización y de utilizar todos los demás recursos para alcanzar las metas establecidas.

El ciclo de la gestión

La gestión cooperativa abarca un complejo proceso compuesto por distintas etapas y que abarca diversas dimensiones de la organización. Una vez cumplidas las diversas fases, se retoma el proceso desde la primera etapa y se vuelve a comenzar incorporando los aprendizajes de la trayectoria realizada. Este ciclo puede visualizarse en el siguiente esquema de cuatro momentos:

Esquema del ciclo de gestión



Planificar

Partiendo de la visión y la misión de la cooperativa, la planificación implica fijar objetivos, estrategias y políticas organizacionales. Incluye además la toma de decisiones, ya que se deberán seleccionar situaciones que queremos alcanzar en el futuro.

Es esencial que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento. La capacidad de adaptación a los cambios está directamente relacionada con ello.

Es sustantivo analizar las situaciones futuras consideradas factibles, determinando de manera anticipada las líneas de acción y la utilización más adecuada de todos los recursos disponibles para alcanzar los fines, objetivos y metas de la cooperativa.

- Situaciones futuras (incertidumbre).
- Análisis (diagnóstico).
- Selección de alternativas (fundamentos).
- Toma de decisiones (opción racional).

La importancia de la planificación radica en:

- Coordinar de esfuerzos.
- Prepararse para el cambio.
- Desarrollar estándares de rendimiento.
- Permitir el desarrollo de los socios.

Recordar:

Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo o que se verán relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.

Organizar

Organizar implica la coordinación de las personas integrantes de la cooperativa y de sus recursos materiales para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Supone determinar qué recursos y actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Además requiere diseñar la forma de combinarlos en grupos operativos: crear la estructura de la empresa.

A la estructura establecida se le asignan las responsabilidades y las autoridades formales de cada puesto.

Podemos decir que al resultado a que se llega con esta función es al establecimiento de una estructura organizativa. Dicha estructura organizacional generalmente se representa en organigramas.

La estructura de la organización es fundamental para la planificación y el control, porque ellos se relacionan directamente con la distribución de autoridad y responsabilidad dentro de toda la empresa.

Implica:

- Identificar las tareas y funciones básicas a realizar.
- Realizar una adecuada división del trabajo.
- Estructurar las relaciones entre la asignación de tarea; los roles y responsabilidades, con las líneas de autoridad y jerarquía.
- Eficaz y eficiente comportamiento productivo.

Dirigir

Se trata de la etapa de hacer, incidiendo sobre los individuos para que ejecuten los planes fijados de acuerdo a la forma acordada.

Dirigir es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica ejercer la autoridad y motivar a los trabajadores para que realicen las tareas en pos del cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.

Una buena dirección logra integrar el cumplimiento por ejercicio de la autoridad como por el convencimiento de los demás en torno a su papel para el logro los objetivos y metas de la organización.

Implica establecer un ambiente adecuado y ayudar al personal involucrado a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación.

Principios de dirección:

- Coordinación de intereses: el logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logren coordinar los intereses del grupo y aun los individuales de quienes participan en la búsqueda de ese fin común.
- Impersonalidad del mando: la autoridad en una cooperativa debe ejercerse como producto de una necesidad de todo el organismo social.
- Resolución de conflictos: debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto posible y de modo que, sin lesionar la disciplina, produzcan el menor disgusto a las partes.

Controlar

Al final de cada ciclo del proceso de la empresa es necesario medir el desempeño de lo ejecutado y compararlo con los objetivos y metas fijadas. De esta forma se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos.

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional

para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de la organización.

El control facilita el logro de los planes y es necesario ejercerlo continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que deben siempre estar funcionando en una empresa.

Un proceso de control consta de, al menos, las siguientes etapas:

- Comparar el desempeño con las metas y normas planificadas.
- Analizar las variaciones para determinar sus causas.
- Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualquier deficiencia y aprender de los éxitos.
- Hacer una selección de acciones correctivas y llevarlas a la práctica.
- Hacer el seguimiento para evaluar la efectividad de la corrección; continuar con la retroalimentación que sirve de insumo para otra planificación.

La gestión empresarial puede subdividirse en dos grandes campos:

- La gestión económica: implica armar una estructura de producción (de bienes o servicios) para generar los resultados económicos pretendidos.
- La gestión financiera: implica armar una estructura de financiamiento para esa estructura económica.

Atendiendo a los recursos disponibles y a las condiciones del mercado en el que se cumple la gestión empresarial de la cooperativa, se deben establecer las pautas generales de la estructura productiva y de los elementos que componen su funcionamiento, planificando las diversas etapas del proceso: financiación, política de precios y ventas, destino de los excedentes, acumulación para el crecimiento y todas aquellas decisiones que hacen a la programación de mediano y largo plazo.

El dirigente cooperativo debe ser un dirigente efectivo (eficaz y eficiente) en el cumplimiento de su objeto:

- Eficaz: debe ser hábil para organizar los recursos y dirigir para el logro de los fines.
- Eficiente: debe ser hábil para lograr los fines con la menor cantidad de recursos posibles.

4.4.3. La rentabilidad cooperativa

La cooperativa, en tanto empresa que procura mantenerse y desarrollarse para seguir cumpliendo y mejorando los servicios que brinda a sus asociados, debe ser rentable. Es decir, debe lograr un resultado económico positivo que le permita sostenerse y crecer.

Sin embargo la rentabilidad en las cooperativas no debe confundirse con el sentido de la rentabilidad que utilizan las empresas de capital. En las cooperativas, la rentabilidad debe centrarse en la forma en que resulta en beneficios para sus asociados.

Las cooperativas deben generar excedentes que permitan construir reservas que aseguren su sostenibilidad y desarrollo, y deben maximizar los beneficios de servicios a sus socios y comunidades.

La remuneración obtenida por la operación de la cooperativa debe tender a remunerar a la actividad asociativa y no al capital utilizado en la operación, y debe favorecer en todo momento la inversión colectiva por encima de la inversión individual.

Al respecto, vale la pena rescatar lo expresado por el profesor Bastidas-Delgado con respecto a la necesidad que deben tener las cooperativas de producir apropiados excedentes para:

1. Proporcionar mejores niveles de vida a sus socios.
2. Sentar bases económicas y materiales para fortalecer las generaciones de relevo con fondos que sustenten el futuro de la cooperativa y del cooperativismo.
3. Dotarse de herramientas que les permitan crecer en una economía de mercado que normalmente le es adversa y debe prepararse para ello.
4. Generar volúmenes apropiados de transacciones para óptimos rendimientos.
5. Enfrentar el desafío de la capitalización, máxime en época de inflación.
6. Contribuir a aumentar la rentabilidad de las actividades de sus miembros individuales: remuneración apropiada, mejores niveles de vida, buen ambiente laboral, procesos formativos adecuados, etcétera.
7. No terminar su gestión anual con pérdidas.

4.5. Apéndice: Aspectos a tener en cuenta para trabajar con emprendimientos asociativos / grupales

A continuación se enumera un conjunto de aspectos prácticos que sirven para facilitar el desarrollo asociativo y la gestión de emprendimientos grupales.

4.5.1. Cinco aspectos que hacen a la viabilidad social de un emprendimiento

La viabilidad social de todo emprendimiento asociativo, incluyendo a las cooperativas, se juega en los siguientes campos:

- a. Las capacidades específicas de los integrantes;
- b. El involucramiento de los diferentes integrantes (socios, funcionarios, directivos, proveedores, etc.);
- c. Claridad y adecuación del marco regulatorio;
- d. Funcionamiento orgánico formal y relacionamiento informal articulados;
- e. Mecanismos de tratamiento y resolución de conflictos.

A continuación se analizan cada uno de estos cinco campos de la dimensión social:

a. Las capacidades específicas de los integrantes

Uno de los elementos claves para el éxito del emprendimiento se encuentra en el capital humano con que cuenta la organización. El saber del negocio que tengan los integrantes de la organización determina la efectiva posibilidad de desarrollarse en determinado campo de actividad. Muchas veces el costo de aprendizaje es tan alto que inviabiliza el proyecto colectivo. Esta dimensión no solo es un resorte individual, sino que es un área de preocupación central de la organización. Por ello desde sus orígenes las cooperativas han señalado como uno de sus principios fundamentales el de la educación de sus socios.

La formación, para que contribuya en la competitividad, debe cumplir con dos propósitos:

- socializar entre los socios/ integrantes el entendimiento de la lógica y la dinámica del emprendimiento en común y de su rol como asociados.

- equiparlos con herramientas suficientes que los habiliten a pensar nuevas soluciones según la lógica general y las necesidades de cambio e innovación por parte del emprendimiento o agrupamiento en cuestión. En este último ítem se engloban tanto las técnicas de gestión y producción como los conocimientos específicos de la más variada especie que mejoran el desempeño, tanto del productor como del emprendimiento asociativo.

Los nuevos modelos sobre la organización señalan una gran relación entre las entidades exitosas y las organizaciones inteligentes. Estas últimas son aquellas que logran comprender los conocimientos y destrezas de sus integrantes y que pueden proyectarlas en relación a la acción colectiva.

b. El involucramiento de los diferentes integrantes

Un emprendimiento asociativo cuenta con mayores posibilidades de desarrollarse de manera exitosa si la comunidad de personas que integra se encuentra involucrada con él. En caso de los grupos de productores familiares/ campesinos esto no solo abarca a los titulares de la explotación/ finca, sino a la familia entera que participa del proceso productivo.

Sin lugar a dudas, este proceso es clave con relación a los integrantes (propietarios, decisores y usuarios del emprendimiento). Ellos son la razón última de su existencia. El involucramiento sin embargo no es un hecho espontáneo, muy particularmente en aquellas organizaciones que se encuentran lejos del momento fundacional o han adquirido un número de asociados muy importante.

Entre otras cosas, la gestión de este vínculo implica ver de qué forma se relacionan los intereses individuales con el objetivo colectivo y la tarea de la construcción de la identidad colectiva.

c. Marco regulatorio

Otro campo fundamental para la viabilidad asociativa o social es la elaboración y aceptación de normas sobre las formas en que deben desarrollarse las tareas y roles formales en la organización /emprendimiento.

Son importantes los estatutos, reglamentos internos y otras normas que puedan ser necesarias para

orientar la conducta o procedimientos que arbitran en la vida interna del grupo, y que los involucrados los mantengan presentes de manera permanente.

d. Organización y estructura informal

En todo emprendimiento existen dos estructuras: la formal y la informal. El desafío en la gestión asociativa del emprendimiento se encuentra en procurar el alineamiento de los objetivos y accionar de todos estos espacios.

La existencia de grupos y de una estructura informal debe servir para canalizar iniciativas e innovaciones.

e. Tratamiento del conflicto

Las estructuras formales e informales, las normas y procedimientos no logran capturar todos los eventos a resolver. Siempre existen situaciones nuevas para las cuales no hay soluciones pensadas. Los emprendimientos deben contar con un espacio o una persona que atienda los conflictos. En algunos casos la resolución de determinados conflictos implica cierta profesionalización.

4.5.2. Bloqueos y facilitadores de la gestión asociativa en emprendimiento en común

La gestión asociativa de un emprendimiento común suele enfrentar una serie de bloqueos, así como elementos facilitadores del proceso. A continuación se realiza una breve enumeración de algunos de los principales frenos y palancas:

Bloqueos	Facilitador para superarlos
Visualización del costo - beneficio de la actividad y su ubicación en el corto plazo. Cuanto más grande y de largo plazo es el objetivo, menos se percibe su resultado y mayor es la predisposición a «abrirse» de la iniciativa.	Brindar buena información económica que muestre la ventaja de la asociación. Identificar claramente riesgos y eventuales formas de mitigarlos para facilitar procesos de toma de decisiones. Tener resultados positivos en el corto plazo. Presencia de liderazgos acordes a la situación actual. La intervención de agentes externos, precisamente la de agentes de promoción o estimulación de estas iniciativas y sus beneficios.
Modelos mentales afincados en la desconfianza.	Visibilizar y valorar positivamente el tiempo dedicado a la información y comunicación con los socios; a la toma de decisiones participativas. Incentivar factores promotores de confianza.
No asumir responsabilidades y asignarlas al colectivo.	Capacitación en procesos asociativos. Presencia de liderazgos acordes a la situación grupal.
La dependencia de ciertas relaciones crónicas en grupos que no han sido capaces de desarrollarse pero inhiben la participación de las personas en nuevas experiencias.	Contar con espacios de reflexión e información confiable sobre la experiencia que se transita.
La escasez de habilidades sociales y en general de participación en actividades colectivas. El no haber adquirido relacionamiento funcional: esto es producir aún con disenso.	Percibir con nitidez la ventaja de la asociación. Capacitación en procesos asociativos. La intervención de agentes externos, precisamente la de agentes de promoción o estimulación de estas iniciativas y sus beneficios.

4.5.3. Ocho pasos para tener en cuenta para poner en marcha un emprendimiento asociativo

1. Dimensionar los bienes de administración común a las necesidades del grupo.

2. Definición del sistema de propiedad y/o usufructo.

- Partes iguales.
- Proporcional fijo.
- Proporcional variable.

Definir el sistema de reparto de utilidades y/o pérdidas siempre es complejo. Un sistema más justo, más equitativo, tendrá mayores exigencias de registro de información. Un sistema demasiado simplificado puede terminar siendo poco equitativo.

3. Definición del tiempo de duración de la sociedad.

Aunque un emprendimiento asociativo suele proponerse por un tiempo ilimitado, sus iniciativas específicas pueden ser favorecidas si cuentan con una definición de tiempo límite en que el grupo se compromete a sostener el negocio.

También es beneficioso definir claramente las condiciones de entrada y salida de un socio (contemplar familiares y terceros).

4. Sistema de decisión: para cada ítem del acuerdo entre los integrantes del grupo se debe establecer la forma de resolución (mayoría simple, especial, unanimidad).

En todo emprendimiento el grupo debe de tener cuidado en:

- Que la negociación resuelva el problema productor/grupo, productor/familia, grupo/vendedor o comprador;
- Que la complejidad de la resolución sea la menor posible;
- Que el control (desconfianza) sea de bajo costo y de alta factibilidad;
- Que la decisión se toma con todas las garantías (tiempo para el proceso);
- Que el riesgo asumido esté adecuado a la madurez del grupo.

El riesgo o la incertidumbre que potencialmente puede asumir un grupo es de difícil ponderación, pero siempre menor que la suma individual.

5. Definición de obligaciones y derechos de los socios.

Implica la definición de reglamentos de trabajo, estímulos y sanciones a determinadas conductas de los integrantes.

Características de las sanciones en grupos sin figura legal (sanción moral) y grupos legalmente constituidos (sanción con consecuencias jurídicas).

6. Definir qué pasa con el capital del grupo en los siguientes puntos:

- Reserva de capital-ganancia.
- Valorización de los bienes y recursos materiales del grupo en el transcurso de los años.
- Reparto de utilidades o aumento del capital grupal.
- Si existen pérdidas, cómo se asumen.

7.

Definir la organización del grupo para gestionar el emprendimiento en común.

- Formación de comisiones de trabajo y administración. Importancia de la separación de los roles de administración (manejo del dinero) y de ejecución de tareas y actividades operativas.
- Funcionamiento del emprendimiento en común: cómo y quién ordena los trabajos; quién fija la tarifa del servicio o el bien a vender y cada cuánto se ajusta; definición de proveedores de insumos y servicios; formas de pago y de financiamiento si las hubiera.
- Definir si se va a implementar algún tipo de seguro interno en el grupo y cómo se va a instrumentar.

8.

Definición de un sistema de registración acorde a la naturaleza del negocio.

- Libro de caja.
- Registros físicos.
- Registración económica financiera.
- Libro de actas.
- Contabilizar beneficios no explícitos en las transacciones.

Situación y proyección financiera de una empresa cooperativa

La planificación de una empresa cooperativa. Planificación estratégica, operativa, financiera. Análisis de la situación financiera de una empresa. Análisis FODA. Glosario. Estados financieros. Análisis económico y financiero de la cooperativa. Herramientas de control: Informes contables. Análisis económico y financiero de la cooperativa.

5.1. La planificación de una empresa cooperativa

La planificación de una cooperativa suele visualizarse en tres niveles, en relación con el tiempo considerado en el análisis. La planificación de más largo plazo suele ser la considerada estratégica, es decir, la que define las grandes orientaciones, objetivos y resultados que se procurarán para los próximos años de desempeño cooperativo. La planificación a corto plazo es la que llamamos operativa y se encuentra directamente vinculada con la administración financiera y los presupuestos anuales. Por último, la planificación financiera tiene que ver con los procedimientos que se adoptan e implementan para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro para lograr los objetivos previstos.

Antes que nada, una cooperativa debe ser capaz de formular una declaración de estrategia en forma sencilla y clara para las líneas de su negocio, de tal manera que pueda ser comprendida y asimilada por dirigentes y empleados de la cooperativa, así como por los clientes, proveedores, stakeholders, entre otros. *Michael Rukstad*¹ identifica tres componentes muy importantes en una declaración de estrategia:

1. objetivo de la empresa o del negocio;
2. alcance o dominio del negocio;
3. ventaja competitiva del negocio.

Postula que los directivos de una empresa tienen la obligación de expresar los tres componentes con la mayor claridad posible.

El objetivo

El primer elemento y más importante de una estrategia es el objetivo estratégico, único y preciso que impulsará la empresa en el mediano plazo. Esto es importante, pues el objetivo estratégico suele confundirse con la misión, visión y valores que, si bien son muy importantes, no son tan útiles como la identificación de las metas estratégicas; estas son capaces de impulsar las decisiones de negocios.

El alcance

El alcance o dominio de una empresa abarca:

- . cliente (u oferta);
- . ubicación geográfica;
- . integración vertical.

1. Michael Rukstad, «Competitive Strategy», *Harvard Business Review*.

Los límites claramente definidos de estas tres dimensiones deberían permitir que para los directivos de una empresa sea evidente en qué deberían centrarse y, más importante aún, lo que deberían hacer. Las tres dimensiones varían dependiendo de la relevancia que cada una tenga en la empresa. Por ejemplo, para ciertos especialistas la más importante es el cliente, habida consideración de que la empresa está organizada para satisfacer las necesidades de un tipo específico de clientes.

La ventaja competitiva

Cabe destacar que, si bien los dos primeros componentes son muy importantes (objetivo y alcance), la ventaja competitiva es la esencia de la estrategia, es decir, lo que la empresa hará distinto o mejor que el resto de las empresas de su sector, ya que define los medios mediante los cuales logrará el objetivo declarado en la estrategia. La ventaja competitiva posee componentes externos e internos:

- Externo: Una propuesta de valor que explica por qué el cliente objetivo debería comprar el producto (o servicio) por sobre las demás alternativas que ofrece el mercado.
- Interno: Una descripción de cómo las actividades internas deben estar alineadas de modo que solo su empresa sea capaz de brindar esa propuesta de valor.

La identificación de objetivo, alcance y ventaja requiere *trade-off*,² es decir, la empresa debe priorizar un atributo y ser capaz de ignorar otros. Por ejemplo, si opta por el crecimiento de las ventas quizás deba aceptar que la rentabilidad puede disminuir.

5.1.1. La planificación estratégica

La planificación estratégica es el proceso por el cual la organización define sus objetivos a mediano y largo plazo, según sus características y la realidad que se proyecta para los escenarios futuros.

Construir un escenario futuro deseado supone no solo comprender la situación actual de la cooperativa y la

situación a la que se pretende llegar, sino interpretar también la complejidad del entorno en el que la cooperativa se desenvuelve.

Por todo ello, la planificación estratégica cuenta con una etapa de definiciones de largo alcance basadas en los valores específicos que sostienen a la organización. Estas primeras definiciones suelen denominarse la *misión*, la *visión* institucional y los valores. Dada la forma democrática de las cooperativas, es muy importante comprometer a los socios en alguna etapa de este proceso de planificación. El ámbito para legitimarla es la asamblea general.

La misión es la razón de ser de la organización. Es el para qué de su existencia. Está ligada a los motivos por los cuales fue creada por sus miembros. Es su sentido más profundo y duradero. Debe comunicar de manera sencilla lo que hace, para quiénes y el porqué o motivo de su labor.

La visión, por su parte, es la imagen de lo que se proyecta que sea la organización en el largo plazo (cinco o diez años por ejemplo). Es una mirada al futuro, considerando la situación de partida y el entorno más probable durante ese tiempo. Cabe señalar que normalmente la declaración de estrategia (objetivo, alcance y ventaja competitiva) se asocia a la visión de la empresa.

Los valores

Corresponde a aquellos juicios éticos acerca de situaciones respecto de las cuales la empresa se siente inclinada por su grado de utilidad personal y social. Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros y, especialmente, de sus dirigentes.

2. Michael Porter.

Respecto de la planificación estratégica, existen ciertas herramientas muy sencillas para el análisis interno y de entorno de una empresa. En el apéndice 5.3.1 se encuentra una explicación detallada acerca del planteamiento de la herramienta FODA.

5.1.2. La planificación operativa

Formulación de los planes operativos

La planificación operativa se basa fundamentalmente en el correcto desempeño de una empresa en el corto plazo. Así, una vez establecido un marco estratégico de la cooperativa (misión, visión, valores y objetivos) es posible avanzar en la formulación de planes operativos (generalmente anuales o de menor plazo).

Para la formulación de planificación operativa, lo más importante es la organización y procesamiento de la información de ingresos y gastos, la que finalmente se traducirá en el estado de resultados y balance, indispensable para la planificación financiera. Se debe generar un orden de las cuentas de ingresos, cuentas por cobrar y pagar, producción, costo de ventas y gastos administrativos, entre otros.

En definitiva, se trabaja sobre la base de presupuestos, los que constituyen una herramienta contable muy común para la implementación de la estrategia. Además, los presupuestos también son útiles para la planificación y control de actividades orientadas a satisfacer a los clientes y desarrollarse en los mercados. Con los presupuestos se pueden prever los problemas potenciales y también la forma de evitarlos. Así, en lugar de enfrentarse a problemas inesperados, los directivos se concentran en explotar oportunidades.

La planificación operativa vincula los objetivos estratégicos y sus metas con las actividades cotidianas de la organización, definiendo los procesos, los responsables y los tiempos para su implementación. Estos planes operativos deben describir los recursos que serán necesarios para su puesta en práctica y, de esta forma, también los recursos económicos que se estima serán necesarios para cada caso.

Para el respaldo de la planificación financiera se formulan los presupuestos no financieros, por ejemplo,

para valoración de las unidades fabricadas o vendidas, el número y tipo de productos nuevos, la cantidad de empleados, etcétera.

Entre otros antecedentes necesarios para la elaboración de los presupuestos interesa conocer la descripción de los bienes físicos, monetarios y recursos humanos con que cuenta la empresa para el desarrollo del negocio, tales como el registro del tipo, número y costos de los activos no corrientes (máquinas, equipos, edificios), materias primas, la descripción del procesamiento (proceso y requerimientos), proveedores, costos de productos³ (unitario, de equilibrio), determinación del capital de trabajo y su financiamiento, amortizaciones, pago de intereses, entre otros.

Cabe señalar que lo que busca la planificación operativa, además de organizar y procesar información contable, es la de:

- corregir ineficiencias o procesos sobrevalorados;
- entender la noción del punto de equilibrio;
- entender la política crediticia;⁴
- capital de trabajo;⁵ entre otros.

Los presupuestos

Así, cada empresa necesita crear presupuestos para prever sus próximos gastos y determinar cómo utilizar sus ingresos. Los presupuestos pueden tomar distintas formas basadas en las necesidades de la organización y de su situación financiera. Dos tipos comunes de presupuestos son los económicos y los financieros. Si bien ambos comparten alguna información clave, tienen usos diferentes dentro de una organización.

Presupuesto económico

Un presupuesto económico cubre un período de tiempo determinado y lista los ingresos y gastos planeados de una organización durante ese marco temporal.

³ Véase en el apéndice 5.3.2 el glosario de términos financieros y contables.

⁴ *Ibidem*.

⁵ *Ibidem*.

Incluye tres secciones principales: gastos, ingresos y resultados. La sección resultados combina los ingresos esperados de todas las fuentes con los gastos presupuestados para determinar ya sea que el negocio ganará o perderá durante el período presupuestado.

Presupuesto financiero

Un presupuesto financiero incluye información referente a cómo se desempeñará la organización obteniendo efectivo en el futuro y cómo gastará ese efectivo en el mismo marco temporal. Una de las secciones más importantes del presupuesto financiero es el presupuesto de efectivo, que resume los gastos de efectivo futuros e ingresos de efectivo para cubrirlos. Esta herramienta es muy necesaria para las proyecciones financieras de la empresa, tema que se tratará más adelante, con mayor profundidad en el capítulo «Análisis de la situación financiera de la empresa».

Herramientas contables

Existen diferentes herramientas para el control contable de la actividad cooperativa. Los instrumentos más extendidos refieren a un conjunto de índices para el estudio del comportamiento de la empresa desde la dimensión económico-financiera (los informes contables). También existen herramientas que procuran dar cuenta del comportamiento de la cooperativa desde la dimensión social asociativa (el balance social). En los últimos tiempos se vienen desarrollando instrumentos que procuran integrar ambas perspectivas, procurando no disociar demasiado lo que es una unidad en la práctica cooperativa (evaluación integral de desempeño cooperativo).

Todos los hechos económicos de la empresa (ingresos, egresos, créditos, etc.) deben ser registrados. El registro es la memoria de la empresa. Constituye la información que la empresa posee acerca de sí misma. Con los registros, una vez procesados, se elaboran los informes contables que indican la situación real de la empresa en lo económico, en lo financiero, en el manejo de su stock, etcétera.

Lo que llamamos balances, también denominados estados contables, estados financieros, informes financieros o cuentas anuales, son documentos que debe preparar la empresa al terminar el ejercicio con-

table (también lo puede hacer en períodos más cortos), con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades a lo largo de un período o a una fecha determinada.

Constituyen una representación estructurada de la situación patrimonial, económica y financiera de una entidad (estado de situación patrimonial) y de los resultados de la gestión realizada (estado de resultados).

Esta información resulta útil para la administración, gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los socios, acreedores o propietarios. La mayoría de estos documentos constituyen el producto final de la contabilidad y son elaborados según principios de contabilidad generalmente aceptados, normas contables o normas de información financiera.

Los estados contables son las herramientas más importantes con que cuentan las organizaciones para evaluar el estado en que se encuentran. Para que la información contribuya a que la toma de decisiones sea adecuada, los estados deben ser principalmente: i) reales y representar fielmente la realidad; ii) comprensibles; iii) relevantes; iv) prudentes; y v) comparables.

Información contable básica

El objetivo de los estados contables es proveer información sobre el patrimonio del ente emisor a una fecha y sobre su evolución económica y financiera en el período abarcado, para facilitar la toma de decisiones económicas. Se considera que la información brindada en los estados financieros debe referir a la situación patrimonial a la fecha de dichos estados (evolución y causas del resultado), así como a la evolución de su situación financiera por el mismo período. Esta información es indispensable para la elaboración de: i) estado de situación patrimonial (o balance); ii) estado de resultados y estado de flujo de efectivo. En apéndice 5.3.3 se encuentra una explicación detallada del concepto, alcance y uso de los estados financieros.

5.1.3. La planificación financiera

El estudio de la situación económica y financiera de una cooperativa consiste en el análisis de los factores

que nos indican en qué medida los recursos invertidos han producido beneficios y excedentes (situación económica) y en qué forma y en qué medida los recursos invertidos se concretan en disponibilidades más o menos inmediatas que permitan atender las obligaciones de corto plazo (situación financiera). La situación económica guarda relación con la capacidad de la empresa, para producir resultados positivos. Por lo tanto, aquí el objetivo es obtener beneficios y rentabilidad desde la perspectiva cooperativa. La situación financiera guarda relación también con la capacidad de la empresa de pagar sus obligaciones, especialmente las de corto plazo. Entonces, el objetivo aquí es la disponibilidad de fondos. Por otra parte, es indispensable que una empresa proyecte en el tiempo su situación financiera.

Es muy importante entonces saber cómo proyectar. Uno de los objetivos principales que persigue un estado de flujos de efectivo es el de proporcionar información financiera apropiada a la empresa, para que esta pueda medir sus políticas de contabilidad y tomar decisiones que ayuden al desenvolvimiento de la empresa en lo que a políticas de operación y financiamiento se refiere. Por ejemplo, es útil para proyectar en donde se ha estado gastando el efectivo disponible, que dará como resultado la descapitalización de la empresa. También para mostrar la relación que existe entre la utilidad neta y los cambios en los saldos de efectivo. Estos saldos de efectivo pueden disminuir a pesar de que haya utilidad neta positiva y viceversa.

Por otra parte, la acción de planificación financiera permite el reporte de flujos de efectivo pasados para facilitar la predicción de flujos de efectivo futuros, con el objeto de conocer cómo se genera y utiliza el efectivo. También muestra la relación que existe entre la utilidad neta y los cambios en los saldos de efectivo. Estos saldos pueden disminuir a pesar de que haya utilidad neta positiva, y viceversa.

El flujo de efectivo proyectado es una herramienta básica para la administración financiera. Con ello se planifica el uso eficiente de efectivo, manteniendo saldos razonablemente cercanos a las permanentes necesidades de efectivo. Generalmente los flujos de efectivo proyectados ayudan a evitar cambios arriesgados en la situación de efectivo que pueden poner en peligro el crédito de la empresa hacia sus acreedores o excesos de capital de trabajo.

Principalmente los ingresos de efectivo provienen de ventas a contado y cobros a clientes por ventas a crédito. La experiencia y las políticas de venta y cobranza determinan el pronóstico de los ingresos de efectivo; también pueden ser por préstamos obtenidos a largo o corto plazo, aportes y retiros de capital. Generalmente los egresos de efectivo son por pagos a proveedores, salarios, gastos de fabricación desembolsables, gastos de administración y comercialización desembolsables, amortización de préstamos, inversiones en bienes de uso y otros. A la hora de realizar la planificación financiera hay que tener tres elementos importantes en cuenta: que sea integral (que tenga en cuenta todas las áreas de la empresa), que sea realista (en todos los supuestos que utiliza) y que sea flexible, ya que hay que estar sujetos a cambios por diversos motivos.

El flujo de caja, por su parte, permite demostrar la importancia de la liquidez, demostrará que la utilidad no predice con exactitud la capacidad de pago. Por ejemplo, acerca de la importancia de los indicadores financieros es indispensable conocer la capacidad que tiene un activo para transformarse en efectivo con la mayor facilidad posible, en términos de tiempo y de costo (liquidez).

5.2. Análisis de la situación financiera de una empresa

La salud financiera

Para conocer el estado de la situación económica y financiera de una empresa, el método más adecuado es la interpretación de los indicadores económicos y financieros, los que se calculan sobre la base de la información que entregan el balance y el estado de resultados. Haciendo un símil con una situación doméstica: una persona visita un médico para conocer su salud; el médico le practica exámenes médicos y con sus resultados da su diagnóstico al paciente.

En el caso de una empresa ocurre algo similar: un profesional asesora a una empresa cooperativa acerca de su situación económica y financiera. Para ello necesita conocer indicadores (ratios financieros), los que se obtienen desde la cuentas del balance y del estado de resultados. Con el resultado e interpretación de los ratios financieros, el profesional podrá determinar la sa-

lud financiera de la empresa (diagnóstico), a través del conocimiento de la liquidez, la solvencia, el índice de endeudamiento, la rentabilidad del patrimonio, margen de ventas, entre otros. Es importante señalar que para evaluar el comportamiento y diagnóstico de la empresa hay una gran cantidad y variedad de ratios. Dependiendo del tipo, rubro, tamaño de la empresa, se escogerán aquellos que den cuenta adecuada y precisa de la realidad contable y financiera de la empresa. Cabe destacar que los *ratios financieros* corresponden a la relación o cociente entre dos o más variables de un estado contable (balance y/o estado de resultados), en fechas determinadas, a fin de obtener indicadores para analizar los comportamientos acerca del rendimiento del capital, deudas, etcétera.

Para evaluar los ratios financieros de un año determinado (2015, por ejemplo), se comparan con los mismos ratios de años anteriores de la misma empresa (2014, 2013), con lo que se podrá conocer el comportamiento o evolución. También se recomienda la comparación de los ratios financieros de una empresa (2015, por ejemplo) con los ratios de una empresa similar de la competencia.

La proyección financiera

La proyección financiera busca proyectar los estados financieros para intentar predecir situaciones futuras. No obstante, todos los estados son importantes; en particular, interesa proyectar principalmente el estado de resultados (EERR) y el flujo de caja.

La proyección del estado de resultados sirve para saber si se podrá cumplir con la rentabilidad deseada de una empresa o proyecto, en un período de tiempo definido (utilidad neta). Por su parte, la proyección del flujo de caja libre (FCL), que se obtiene a partir del estado anterior, es útil para conocer si se tendrá efectivo disponible suficiente para pagar compromisos financieros (por ejemplo, pagar las deudas).

Para el análisis de la proyección del estado de resultados se plantean supuestos tales como porcentaje de crecimiento de las ventas, cantidad de endeudamiento, aumento del capital, tasa de interés de créditos solicitados, etcétera. Se plantean entonces, sobre la base de la proyección de un estado de resultados deter-

minado, escenarios optimistas o pesimistas, trabajando por ejemplo con diferentes porcentajes de crecimiento de ventas, distintos niveles de endeudamiento, variaciones de capital, etcétera. Esta sensibilización a escenarios optimistas y pesimistas ayuda a la adopción de decisiones.

Cabe señalar que, al proyectar el estado de resultados, lo más importante es mantener supuestos que sean fundamentados y consistentes con el análisis que se está realizando. Por ejemplo, la estimación de la tasa de crecimiento de ventas debe estar fundamentada por alguna tendencia futura, dado que las cifras históricas no son suficientes. En cuanto a la consistencia, sería poco serio proyectar un crecimiento de las ventas y, al mismo tiempo, una disminución importante en inversión y desarrollo.

5.3. Apéndices

5.3.1. Análisis FODA

Aunque existen varios enfoques y herramientas para desarrollar la planificación estratégica, el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) suele ser una de las más extendidas. Además, es adaptable a organizaciones de diferente tamaño. Esta herramienta en particular procura dar cuenta tanto de la situación de la organización que está desarrollando su estrategia como del entorno en el que se va a desenvolver.

De esta manera, sobre la propia organización se procuran sistematizar las principales fortalezas y las principales debilidades. En forma semejante se procuran sistematizar del entorno aquellos elementos que pueden contribuir con la misión de la organización (oportunidades) y aquellos otros aspectos externos a la cooperativa que pueden dificultar su desarrollo (amenazas). Cada una de estas cuatro dimensiones requiere de un análisis pormenorizado y eventualmente de estudios específicos de apoyo.

La idea es que del análisis FODA surjan los objetivos estratégicos centrales a partir de los cuales se establezcan las políticas y estrategias de la organización, la definición de objetivos y los resultados estratégicos.

En términos generales, las fortalezas deben ser los elementos sobre los que sostener la estrategia de la organización, que podrán ser reforzados por las oportunidades del entorno. Deben servir también para inhibir las amenazas.

Por otra parte, habrá que trabajar para revertir las debilidades identificadas, evitando especialmente que sean potenciadas por las amenazas del entorno. Será necesario señalar de qué forma las oportunidades pueden servir a la organización para modificar las debilidades internas.

Algunos modelos de planificación (*la planificación estratégica situacional*, por ejemplo) procuran la construcción de escenarios posibles, especialmente considerando a los demás actores del entorno pertinente de la organización (competidores, instituciones reguladoras o de promoción, etcétera) y la forma en que los planes de la cooperativa deben flexibilizarse en cada caso para lograr efectivamente sus objetivos en un entorno competitivo.

Los objetivos y metas o resultados estratégicos podrán descomponerse en objetivos operativos y en acciones concretas, que serán las que se monitorearán de forma periódica. Sin embargo, una gestión con sentido estratégico debe, cada cierto tiempo prudencial, volver a revisar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Para lograr esto es importante señalar con claridad indicadores que permitan la cuantificación y calificación de los avances.

		Entorno	
		Oportunidades	Amenazas
Organización	Fortalezas	Potencialidades	Riesgos
	Debilidades	Desafíos	Limitaciones

5.3.2. Glosario de términos financieros

Flujos de efectivo

Es un estado contable básico que informa sobre los movimientos de efectivo y sus equivalentes clasificados en tres categorías: actividades operativas, de inversión y de financiamiento. Muestra la fuente (el origen) y la aplicación de los fondos (el uso).

Esta herramienta de gestión financiera está diseñada para proporcionar información acerca de los ingresos, de pagos de efectivo, actividades de inversión y actividades de financiación de una empresa. Es útil en la evaluación de la solvencia de la compañía.

Entre los objetivos principales del estado de flujos de efectivo tenemos:

- Proporcionar información apropiada a la gerencia para que esta pueda medir sus políticas de contabilidad y tomar decisiones que ayuden al desenvolvimiento de la empresa.
- Facilitar información financiera a los administradores. Esto les permite mejorar sus políticas de operación y financiamiento.
- Proyectar en dónde se ha estado gastando el efectivo disponible, que dará como resultado la descapitalización de la empresa.
- Mostrar la relación que existe entre la utilidad neta y los cambios en los saldos de efectivo. Estos saldos de efectivo pueden disminuir a pesar de que haya utilidad neta positiva y viceversa.
- Reportar los flujos de efectivo pasados para facilitar la predicción de flujos de efectivo futuros.
- La evaluación de la manera en que la administración genera y utiliza el efectivo.
- La determinación de la capacidad que tiene una compañía para pagar intereses, dividendos y para pagar sus deudas a su vencimiento.
- Identificar los cambios en la mezcla de activos productivos.

También permite proyectar en donde se ha estado gastando el efectivo disponible. Muestra la relación que existe entre la utilidad neta y los cambios en los saldos de efectivo. Estos saldos pueden disminuir a pesar de que haya utilidad neta positiva y viceversa. Reporta flujos de efectivo pasados para facilitar la predicción de flujos de efectivo futuros. En definitiva proporciona una evaluación de la manera en que la administración genera y utiliza el efectivo.

Flujo de fondos proyectados

El estado de flujo de efectivo proyectado muestra el plan de ingresos, egresos y saldos proyectados de efectivo. El flujo de efectivo proyectado es una herramienta básica para la administración financiera. Con ella se planifica el uso eficiente de efectivo, manteniendo saldos razonablemente cercanos a las permanentes necesidades de efectivo. Generalmente los flujos de efectivo proyectado ayudan a evitar cambios arriesgados en la situación de efectivo que puedan poner en peligro el crédito de la empresa hacia sus acreedores o excesos de capital de trabajo.

En la planeación financiera debe realizarse especial cuidado en los rubros de ventas a contado y crédito, préstamos bancarios y compra de bienes de uso.

Principalmente los ingresos de efectivo provienen de ventas a contado y cobros a clientes por ventas a crédito. La experiencia y las políticas de venta y cobranza determinan el pronóstico de los ingresos de efectivo. También pueden ser por préstamos obtenidos a largo y/o corto plazo, aportes y retiros de capital.

Generalmente los egresos de efectivo son por pagos a proveedores, salarios, gastos de fabricación desembolsables, gastos de administración y comercialización desembolsables, amortización de préstamos, inversiones en bienes de uso y otros.

El flujo de caja en la realidad no puede dar negativo. A la hora de realizar la planificación financiera,

hay que tener en cuenta tres elementos importantes: que sea integral (que tenga en cuenta todas las áreas de la empresa), que sea realista, (en todos los supuestos que utiliza) y que sea flexible, ya que hay que estar sujetos a cambios por diversos motivos.

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio nos permite determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costos y gastos totales. A partir de ese nivel se comenzaría a tener rentabilidad. Es una herramienta estratégica a la hora de determinar la solvencia de un negocio y su nivel de rentabilidad.

Los costos son los implicados en lograr el producto final o servicio prestado en forma directa. Los gastos son las erogaciones que se realizan para la distribución, administración, comercialización y venta de los productos. Ambos se pueden dividir en fijos y variables. Son fijos cuando no varían en proporción con los volúmenes de producción. Son erogaciones fijas son los alquileres o sueldos de administración. Son variables cuando varían en proporción con los volúmenes de producción. Son costos variables la materia prima, el consumo de energía de las máquinas de producción. Son gastos variables las comisiones sobre ventas.

El margen de contribución es el precio de venta unitario del producto menos su costo. Si el precio de venta de un producto es de \$ 12 y su costo es de \$ 10, el margen de contribución es de \$ 2 ($12 - 10$). Si los gastos suman \$ 800, el punto de equilibrio son 400 unidades (800 dividido $\$ 2$). Cada unidad vendida deja una ganancia de \$ 2, con 400 unidades se logra obtener una ganancia bruta de \$ 800, que cubren los gastos. Hasta la venta de 400 unidades la empresa estaría perdiendo, ya que la utilidad de la venta de menos de 400 no cubre los gastos. Con 400 unidades vendidas estaríamos en el punto de equilibrio, ingresos igual a costos y gastos. Con una venta superior se obtendría rentabilidad.

Capital de trabajo

Se define como capital de trabajo a la capacidad de una compañía para llevar a cabo sus actividades con normalidad en el corto plazo. Puede ser calculado como los activos que exceden a los pasivos de corto plazo.

El capital de trabajo resulta útil para establecer el equilibrio patrimonial de cada organización empresarial. Se trata de una herramienta fundamental a la hora de realizar un análisis interno de la firma, ya que evi-

dencia un vínculo muy estrecho con las operaciones diarias que se concretan en ella.

Podemos establecer que todo capital de trabajo se sustenta o conforma a partir de la unión de varios elementos fundamentales. Entre ellos, los que le otorgan sentido y forma, se encuentran los valores negociables, el inventario, el efectivo y finalmente cuentas por cobrar.

Asimismo, es importante resaltar que la principal fuente del capital del trabajo son las ventas que se realizan a los clientes. Mientras, podemos determinar que el uso fundamental que se le da a ese mencionado capital es el de acometer los desembolsos de lo que es el costo de las mercancías que se han vendido y también el hacer frente a los distintos gastos que traen consigo las operaciones que se hayan acometido.

No obstante, entre otros usos están también la reducción de deuda, la compra de activos no corrientes o la recompra de acciones de capital en circulación. Cuando el activo corriente supera al pasivo corriente, se está frente a un capital de trabajo positivo. Esto quiere decir que la empresa posee más activos líquidos que deudas con vencimiento en el tiempo inmediato. En el otro sentido, el capital de trabajo negativo refleja un desequilibrio patrimonial, lo que no representa necesariamente que la empresa esté en quiebra o que haya suspendido sus pagos.

El capital de trabajo negativo implica una necesidad de aumentar el activo corriente. Esto puede realizarse a través de la venta de parte del activo inmovilizado o no corriente, para obtener el activo disponible. Otras posibilidades son realizar ampliaciones de capital o contraer deuda a largo plazo.

La política de capital de trabajo hace referencia a:

- los niveles fijados como meta para cada categoría de activos circulantes
- la forma en que se financiaran los activos circulantes.

La administración del capital de trabajo es la administración de los activos y pasivos circulantes dentro de ciertos lineamientos.

Política crediticia

Una empresa tiene o adopta lineamientos técnicos para establecer una política crediticia, tanto para i) ayudar a financiar sus gastos de inversión y operacionales como para ii) otorgar facilidades de pago a sus clientes.

Financiamiento para los gastos de la empresa

En este caso, el crédito corresponde a una prerrogativa de una empresa de comprar ahora y pagar en una fecha futura. Es un sistema moderno de comercialización, mediante el cual una empresa asume un compromiso de pago futuro (deudor) por la aceptación de un bien o servicio ante otra persona o entidad (acreedor), en cual los pagos de los bienes se aplazan a través del uso general de documentos negociables. El crédito flexibiliza los términos de una transacción (plazos, montos, tipo de interés, entre otros) facilitando el acuerdo comercial, tanto al cubrir una satisfacción de venta del comerciante como la necesidad de comprar del consumidor, de acuerdo con la disponibilidad de pago que presenta.

El financiamiento para sus clientes

Implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito.

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de este. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito. Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración.

5.3.3. Estados financieros

a. Estado de situación patrimonial (balance)

Desde el punto de vista jurídico son los bienes y derechos a favor de la empresa menos las obligaciones contraídas hasta ese momento.

Desde el punto de vista económico se trata de las fuentes de financiamiento, tanto propias (patrimonio) como ajenas (pasivo), que son invertidas para la obtención de los recursos (activo). Muestra la liquidez, solvencia y capacidad de endeudamiento de una empresa.

Los activos

se definen como recursos controlados por la empresa, resultado de sucesos pasados, de los que la cooperativa espera obtener beneficios futuros. Se clasifican de acuerdo a la liquidez. Y se clasifican en corrientes y no corrientes.

Los pasivos

son obligaciones presentes surgidas a raíz de sucesos pasados al vencimiento. Para cancelarlas la cooperativa debe desprenderse de recursos. Se clasifican de acuerdo a la exigibilidad y también en corrientes (o circulantes) y no corrientes.

El patrimonio

es el interés residual en los activos de la empresa que quedan tras deducir los pasivos.

Un activo o un pasivo será considerado corriente cuando se estima que su realización o vencimiento se producirá dentro de los doce meses a partir de la fecha cierre del ejercicio considerado. Por realización debe entenderse la transformación del activo en dinero o su equivalente.

a.1 Activos

Son el conjunto de bienes y derechos propiedad de la cooperativa capaces de generar beneficios.

a.1.1. Activo corriente

- **Disponibilidades:** comprenden las existencias de dinero, los cheques al día a cobrar y/o depositar, depósitos bancarios (cuentas corrientes, cajas de ahorro) u otros valores que tengan las

características de liquidez, certeza y efectividad en moneda nacional y extranjera.

- **Inversiones temporarias:** son aquellas colocaciones de carácter transitorio realizadas para obtener una renta, de fácil realización.
- **Créditos:** están constituidos por los derechos que la empresa tiene contra terceros para percibir sumas en dinero u otros bienes o servicios. Son provenientes de las prestaciones que constituyen las actividades principales de la cooperativa. Deben exponerse en forma separada de aquello que proviene de otras operaciones.
- Otros créditos son los provenientes de las prestaciones que no constituyen las actividades principales de la cooperativa.
- **Bienes de cambio:** comprenden aquellos que se adquieren o producen para la venta, los que se encuentran en proceso de producción o aquellos que resultan consumidos en la producción o comercialización de los bienes o servicios que se destinan a la venta.

a.1.2. Activos no corrientes

- **Créditos a largo plazo:** corresponden a aquellos créditos ya enunciados, cuyo plazo de realización excede el período de doce meses a partir del cierre del ejercicio considerado.
- **Bienes de cambio no corrientes:** corresponden a aquellos bienes de cambio ya enunciados que por su plazo de realización no pueden ser considerados corrientes.
- **Inversiones a largo plazo:** son aquellas colocaciones a plazo mayor de doce meses, efectuadas con ánimo de obtener una renta u otro beneficio y que no forman parte de la estructura comercial, industrial o de servicios de la cooperativa.
- **Bienes de uso:** son aquellos bienes tangibles que se utilizan en la actividad de la cooperativa, que tienen una vida útil estimada superior a un año y que no están destinados a la venta, como edificios, maquinaria y equipo, muebles y útiles.

a.2. Pasivo

Corresponden al conjunto de deudas de la cooperativa.

a.2.1. Pasivo corriente

- **Deudas:** son obligaciones ciertas, determinadas o determinables. Representan obligaciones efectivas hacia terceros, específicamente determinadas en cuanto a su concepto e importe.

En este grupo se incluyen las deudas a favor de terceros, cualquiera sea su origen y naturaleza. Se indican separadamente las comerciales (proveedores), las financieras (préstamos), las diversas (deudas por cargas sociales, los sueldos y jornales, etcétera.).

a.2.2. Pasivo no corriente

- Deudas a largo plazo: Corresponden a aquellas deudas ya enunciadas, cuyo plazo de vencimiento excede el período de doce meses a partir del cierre del ejercicio considerado.

a.3. Patrimonio

Todas las cuentas que representan el patrimonio deben separarse y agruparse en función a su naturaleza. El ordenamiento se hace de acuerdo al grado decreciente de limitaciones legales o contractuales para su distribución.

- **Capital:** es el valor legal del capital emitido por la empresa. Según su forma jurídica deben distinguirse las partes sociales integradas (capital integrado) y las aún pendientes de integración (*capital suscrito*).
- **Ajustes al patrimonio:** son el resultado de correcciones a la expresión monetaria o valuación del patrimonio.
- **Reservas:** son aquellas ganancias retenidas en la empresa por la expresa voluntad social o por disposiciones legales o contractuales. Deben distinguirse las que pueden ser desafectadas por una nueva expresión de la voluntad social, de la reserva legal y de todas aquellas otras restringidas en su disposición por exigencias legales o contractuales.

- **Resultados acumulados:** corresponden a las pérdidas o las ganancias acumuladas sin asignación específica. Deben mostrarse por separado los resultados del período considerado.

b. Estado de resultados

El estado de resultado es uno de los estados contables básicos. Muestra la evolución económica del ente a lo largo del ejercicio. Al lector de los estados contables le interesa conocer no solo el resultado del ejercicio sino también la enumeración y valoración de los distintos hechos económicos que lo generaron.

Los ingresos son los incrementos en los beneficios económicos producidos a lo largo del período contable, en forma de entradas o incrementos de valor de los activos, o bien como disminuciones de las obligaciones.

Los gastos son las disminuciones en los beneficios económicos producidos a lo largo del período contable, en forma de salidas o disminuciones del valor de los activos o bien el nacimiento o aumento de los pasivos.

El estado de resultado debe permitir distinguir los ingresos producidos por los ingresos principales de la empresa y los costos asociados (operativos) de los otros resultados. Además, debe distinguir los resultados ordinarios de los extraordinarios.

- **Ingresos operativos:** son aquellos que provienen de las ventas de bienes o prestaciones de servicios realizadas en ejercicio de las actividades principales de la empresa. Deben exponerse separando aquellos locales de los provenientes del exterior.
- **Descuentos, bonificaciones, impuestos, etcétera:** son aquellas rebajas o reducciones que se producen sobre los bienes vendidos.
- **Ingresos operativos netos:** son los ingresos operativos de la empresa una vez deducidos los descuentos, bonificaciones.
- **Costo de los bienes vendidos o de los servicios prestados:** Se incluirán todos aquellos atribuibles a la producción de los bienes, a la generación de los servicios o a la adquisición y condicionamiento de los bienes, cuya venta da origen a los ingresos operativos.

Ingreso operativo neto – costo de lo vendido = resultado bruto

- Gastos de administración y ventas: se incluirán aquellos realizados en relación directa con la venta y distribución. También, los de administración general, ocasionados en razón de las actividades principales de la cooperativa que no estén originados en la compra, producción y financiación de los bienes y servicios.

Resultado bruto - gastos de administración y ventas = resultado operativo neto

Recuerde:

El resultado operativo neto muestra el resultado del ejercicio económico considerado generado por la actividad principal de la entidad. Un resultado operativo negativo requiere acciones de corto plazo para que este sea revertido.

- Resultados diversos: son los que se originan en actividades que no constituyen los fines principales de la cooperativa.
- Resultados financieros: se incluirán los intereses, diferencias de cambio y otros conceptos relativos a la financiación de la cooperativa.

Resultado operativo neto +/- resultados diversos +/- resultados financieros = resultado de ejercicio

Recuerde:

Si bien muchas personas asimilan los conceptos de costo y gasto, ellos son diferentes: El costo es la erogación en que se incurre para fabricar un producto. El gasto es la erogación en que se incurre

para distribuirlo y para administrar los procesos relacionados con la gestión, comercialización y venta de los productos, para operar la empresa o negocio.

5.3.4. Ratios financieros

El análisis de la situación financiera y económica puede ser válidamente efectuado por medio de un sistema especial de análisis que consiste en la comparación entre elementos del estado de situación patrimonial o del estado de resultados. A esas relaciones se les denomina índices o ratios.

Entre los más utilizados están los índices de liquidez, los de endeudamiento y los de rentabilidad.

Índices de liquidez

Se utilizan para medir la capacidad de una empresa para afrontar las obligaciones a corto plazo. Permiten tener una visión de solvencia financiera presente. La falta de liquidez puede provocar que la empresa incurra en cesación de pagos.

Son medidas estáticas, por lo cual para un análisis completo se requiere un presupuesto de caja. Los índices más comunes que miden la liquidez son:

- razón corriente.
- prueba ácida menor.
- prueba ácida mayor.

Razón corriente

Su fórmula de cálculo es:

$$\text{razón corriente} = \text{activo corriente} / \text{pasivo corriente}.$$

La razón corriente indica en qué medida los fondos a corto plazo financian los pasivos a corto plazo. Si el resultado es menor que 1 (uno), la cooperativa afronta una situación de posible insolvencia financiera. No se debe perder de vista que los pasivos son ciertos siempre.

Se podría suponer que un mayor valor alcanzado por el índice significa una mejor situación, pero eso no siempre es así. Debe analizarse además la liquidez relativa de los distintos componentes del activo corriente por un lado y, por otro, los vencimientos de los pasivos.

Considerando los dos aspectos podremos tener una idea de si la empresa podrá enfrentar sus obligaciones a corto plazo sin problemas.

Por ejemplo, si predominan las disponibilidades, como son líquidas no hay problema, pero si predominan los bienes de cambio, sabemos que debemos vender y cobrar para hacer frente a los pasivos, por lo tanto hay que hacer un estudio de la rotación de inventarios, modalidad de venta contado o crédito, tiempo promedio de cobro de las ventas a crédito, etc. a efectos de poder opinar sobre la situación financiera de la cooperativa analizada.

Es importante el análisis de los vencimientos de los pasivos porque puede existir un desfase de los flujos financieros que provoque problemas para enfrentar los pasivos, pese a que el índice pueda indicar una cifra considerada adecuada.

La capacidad de hacer frente a las obligaciones que trata de medir la razón corriente está referida a un momento determinado. No considera el desarrollo temporal de los flujos financieros, es decir, en qué momento los activos se convertirán en líquidos y cuándo se producen problemas de liquidez.

Liquidez es la razón existente entre los recursos y los compromisos u obligaciones. Trata de medir la capacidad de la empresa para hacer frente a las obligaciones a corto plazo.

Prueba ácida

La prueba ácida es otro indicador financiero utilizado para medir la liquidez de una empresa, para medir su capacidad de pago.

Uno de los elementos más importantes y quizás contradictorios de la estructura financiera de la empresa es la disponibilidad de recursos para cubrir los pasivos a corto plazo.

Se considera de gran importancia que la empresa disponga de los recursos necesarios en el supuesto de que los acreedores exijan los pasivos de un momento a otro.

Por lo tanto, la empresa debe garantizar que en una eventualidad así se disponga de los recursos sin tener que recurrir a financiamiento adicional, precisamente para cubrir un pasivo.

Para determinar la disponibilidad de recursos que posee la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo se recurre a la prueba ácida, la cual determina la capacidad de pago de la empresa sin la necesidad de realizar sus bienes de cambio.

La disponibilidad de efectivo o bienes y derechos convertibles en efectivo de la empresa está representada por el efectivo, las inversiones a corto plazo, la cartera y los bienes de cambio.

La prueba ácida excluye los bienes de cambio, por lo que solo se tiene en cuenta la cartera, el efectivo y algunas inversiones.

La razón por la que se excluyen los bienes de cambio es porque se supone que la empresa no debe estar supeditada a la venta de sus bienes de cambio para poder pagar sus deudas.

Esto es especialmente importante en aquellas empresas en las que sus bienes de cambio no son de fácil realización (por ejemplo, en las automotoras) o en empresas en decaimiento comercial, que por su situación no pueden garantizar una oportuna venta, por lo que tampoco podrán garantizar un oportuno pago de sus deudas si están garantizadas con inventarios o mercaderías.

La fórmula para calcular la prueba ácida es:

$$\text{Prueba ácida} = (\text{activo corriente} - \text{bienes de cambio}) / \text{pasivo corriente}.$$

Supongamos un activo corriente de 10.000, unos bienes de cambio de 6.000 y un pasivo corriente de 5.000. Tendríamos entonces: $(10.000-6.000)/5.000 = 0.8$.

Quiere decir esto que por cada 100 pesos que la empresa debe, dispone de 80 pesos para pagarlo. Es decir que no estaría en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus bienes de cambio (mercaderías).

Esta empresa depende de la venta de sus bienes de cambio para el pago de sus deudas de corto plazo.

Se supone que el resultado ideal sería la relación 1:1, un peso que se debe y un peso que se tiene para pagar, esto garantizaría el pago de la deuda a corto plazo y llenaría de confianza a cualquier acreedor.

No quiere decir esto que, si la relación es inferior a 1, esto sea un resultado negativo, puesto que existen muchas otras variables que inciden en la capacidad de pago real. Cada empresa y cada sector económico se comportan de forma diferente y pueden sortear de forma más o menos eficientes situaciones de exigencia de liquidez.

Se espera que entre mayor sea el índice de liquidez, mayor sea la solidez y capacidad de pago de la empresa. Pero sucede que para que la empresa tenga una buena liquidez debe disponer de un activo corriente elevado, lo cual puede no ser lo más conveniente desde el punto de vista de la rentabilidad.

En el caso de la prueba ácida, esta se basa en la existencia de suficientes recursos en efectivo, inversiones temporales y cartera, pero sabemos que estos recursos no generan rentabilidad para la empresa.

Tener plata en efectivo o tener recursos en una cuenta bancaria, que en lugar de pagar rendimientos lo que hace es cobrar cuotas de manejos y demás conceptos que al final hacen que los escasos rendimientos reconocidos sean absorbidos por dichos costos, implica tener una rentabilidad nula.

Igual sucede con la cartera. La cartera es un rubro que por lo general no genera rentabilidad alguna. Las mercaderías se entregan a los clientes a crédito, normalmente, sin cobrarles una financiación, por tanto entre mayor sea la cartera, mayor serán los recursos inmovilizados que no contribuyen a generar renta. De ahí la gran importancia de realizar una buena gestión de cartera.

Implica entonces que una alta liquidez es sinónimo a la vez de recursos inmovilizados, no rentabilizados, lo cual es apenas lógico, puesto que la liquidez en el contexto aquí tratado no es otra cosa que tener plata guardada para pagar unos pasivos, plata que no se podrá invertir en activos productivos por esperar un supuesto (que todos los acreedores cobren todos juntos), algo que tal vez nunca suceda.

Puede ser mucho más rentable tener poca liquidez e invertir los recursos en activos productivos que generen la suficiente rentabilidad que permita un mayor dinamismo en la empresa, lo que al final de cuentas es lo que fortalece las finanzas de la empresa.

La alternativa no es tener plata debajo del colchón para cubrir eventualidades, la alternativa es invertir los recursos de la empresa en activos que generen la mayor rentabilidad posible.

Lo anterior no puede, claro está, afectar el capital de trabajo (activo corriente menos pasivo corriente) necesario para que la empresa opere, el cual sí debe garantizarse. Sin capital de trabajo, el funcionamiento de la empresa se puede ver comprometido.

Solvencia

Liquidez de una empresa y solvencia de una empresa no significan lo mismo, aunque son términos muy similares y una puede llevar a la otra.

La *liquidez* hace referencia a la calidad de los activos que les permiten convertirse en efectivo (dinero) rápidamente, en un momento dado.

La *solvencia*, sin embargo, hace referencia a la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus deudas.

A la capacidad que tiene para garantizarlas, aunque ello no necesariamente implique su capacidad para pagarlas en efectivo (eso lo mide la liquidez).

La solvencia económica no necesariamente requiere de liquidez, puesto que la garantía de una deuda puede estar en un activo que no se considera líquido.

De hecho, las deudas son garantizadas generalmente por hipotecas sobre activos que no tienen la capacidad de ser convertidos rápidamente en dinero, como es el caso de los terrenos, maquinarias, edificios, etcétera.

Una empresa puede carecer de activos (líquidos o corrientes), pero ser muy solvente por tener activos de alto valor que permiten garantizar razonablemente una obligación.

Se puede también tener mucha liquidez pero no ser solvente. Un banco nunca hace un préstamo garantizado por el saldo existente en una cuenta de ahorros, por alto que este saldo sea, puesto que, por la misma naturaleza líquida de la cuenta de ahorro, ese dinero puede desaparecer rápidamente antes de que el banco siquiera se pueda percatar.

La solvencia se mide como la relación activo / pasivo.

Índices de endeudamiento

Miden la contribución, el aporte de los propietarios, comparada con la financiación proporcionada por los acreedores.

Índice de endeudamiento
= pasivo total / activo total

Mide el endeudamiento de la empresa. Mide qué parte del activo está financiada con capital propio y qué parte está financiada con fondos ajenos.

Si los propietarios aportan poco, el riesgo lo asumen los acreedores. Un índice muy alto puede fomentar la irresponsabilidad de los propietarios por tener poco que perder.

Tratan de mostrar la estrategia de financiamiento y la vulnerabilidad de la empresa y su estructura financiera.

Pasivo / patrimonio < 2 (deseable)

Índices de rentabilidad

Miden rentabilidad (resultados económicos generados por la empresa) vinculada a ventas, capital, activos.

1. rentabilidad sobre activo
= resultado del ejercicio / activo total

2. rentabilidad sobre patrimonio
= resultado del ejercicio / patrimonio

3. rentabilidad sobre ventas

Se utilizan distintos resultados del estado de resultados y se comparan con la cifra de ventas.

margen de ventas
= resultado neto / ventas netas

margen operativo bruto
= resultado bruto / ventas netas

margen operativo neto
= (resultado bruto gastos de administración y ventas) / ventas netas

Se comparan los distintos resultados sobre ventas. Se puede, por ejemplo, comparando los dos primeros ver la influencia de resultados extraordinarios en los resultados del ejercicio. O, comparando los dos últimos, se puede detectar un volumen muy elevado de gastos de administración que transforman un margen bruto bueno en un bajo margen neto.

El negocio cooperativo

Estrategias organizacionales y financieras de las cooperativas para viabilizar planes de negocio en el contexto actual. Marco conceptual básico para los planes de negocio: transacción, costos de transacción, ventajas competitivas. Planes de negocio cooperativo. Pasos para elaborar un plan de negocio. Metodología CANVAS.

6.1. Los desafíos para el desarrollo cooperativo agrario y sus estrategias

Como se ha mencionado, el fenómeno cooperativo surge a partir de la identificación colectiva de una necesidad objetiva que puede ser satisfecha en forma asociada, teniendo en cuenta determinados valores y principios. Grupos de productores agropecuarios / productores familiares y/o campesinos unen voluntariamente sus esfuerzos, habilidades y recursos para solucionar problemas económicos y sociales comunes, participar en el mercado de una forma más competitiva y reducir sus costos de operación.

La solución concreta de las necesidades económicas y productivas suele tomar la forma de planes de negocios cooperativos o asociativos.

A lo largo de la historia del cooperativismo agrario estas necesidades han ido cambiando y se ha complejizado tanto su identificación como resolución. Para sortear este desafío las cooperativas han desarrollado estrategias para aportar a la viabilidad de sus negocios. Hagamos un breve análisis de estas estrategias.

6.1.1. Relación entre la estrategia cooperativa y las características de los mercados agrícolas

Cada una de las cadenas agroindustriales tiene una estructura de mercado determinada y las cooperativas participantes deben adecuar sus estrategias y muchas veces hasta su propia estructura organizacional.

Las tendencias actuales se caracterizan por una creciente participación de las transnacionales como competidoras en las diversas ramas agroindustriales, así como en la distribución. También, una creciente concentración de la demanda. Karlson (2005) afirma que no han sido los cambios tecnológicos ni los políticos los que más han influido en el mercado de los productos agrícolas, sino fundamentalmente los cambios en las estructuras de poder. En pocos años por ejemplo, cuatro o cinco grandes cadenas de venta al por menor han alcanzado a concentrar entre el 50 % y el 60 % del mercado de Estados Unidos.

Asimismo, hay cambios en la estructura productiva primaria, con la participación de nuevos agentes (en particular multinacionales) y con nuevas combinaciones de recursos, cada vez más intensivos en el uso de capital y aplicación de tecnología a los procesos. Esto, aún cuando la mayor parte de los rubros dinámicos siguen siendo pocos productos agrícolas de escasa elaboración, como el caso de la soja en los países del Mercosur.

En función de estas transformaciones, las estrategias y necesidades de las cooperativas agropecuarias se han diferenciado. Diversos autores han caracterizado estas nuevas formas cooperativas que surgen a partir de las respuestas al cambio del entorno.

Cooperativa local

Es una cooperativa que actúa y capta leche de los productores en una región lechera a su alrededor. La escala de producción es pequeña, pero los costos de producción son relativamente bajos debidos a una es-



FABIOS CHADDAD

Un ejemplo paradigmático de estas tendencias es la cadena lechera. Según Chaddad, los principales y más eficientes países productores de leche difieren mucho en términos de tamaño, política agrícola, estructura del sector primario, sistemas de producción, productividad y costos de producción, pero tienen una característica común: el primer manejo de la leche (la recogida de leche y su primer procesamiento) está dominado por cooperativas de productores.



VAN BEKKUM

Luego de hacer un estudio del mercado de lácteos en Europa y Oceanía, Van Bekkum elaboró una tipología de modelos estratégicos de cooperativas lecheras. En términos generales, esa tipología puede ser aplicable para mostrar cómo las características del rubro y su mercado asociado influyen en la estrategia competitiva y en la estructura de las cooperativas.

Su tipología clasifica cuatro modelos estratégicos adoptados por las cooperativas lecheras.

MODELOS ESTRATÉGICOS ADOPTADOS POR COOPERATIVAS LECHERAS

Cooperativa local

Cooperativa de *commodity*

Cooperativa de nicho

Cooperativa de valor agregado

estructura magra, con bajos costos fijos y gastos administrativos. La cooperativa adopta una estructura tradicional, con un cuadro de asociados abierto, voto democrático y bajo aporte de capital por parte de los asociados.

El grado de diferenciación de productos también es bajo. Muchas veces la cooperativa solamente recoge la leche de los asociados y negocia un precio competitivo con la industria procesadora. Por ejemplo, en Estados Unidos hay más de cien cooperativas de negociación.

Cooperativa de *commodity*

En este modelo, la escala de producción es alta y la cooperativa actúa en el mercado de acuerdo a la estrategia competitiva del liderazgo de costos. Busca operar plantas de procesamiento al menor costo medio posible y minimiza también los gastos en investigación, desarrollo, marketing y cuadro gerencial. El gran volumen de leche captado se traduce en poder de negociación en la comercialización de la leche con empresas río

arriba en la cadena productiva y también con influencia en la formulación de políticas públicas. La estructura de la cooperativa de *commodity* tiende a ser tradicional. Sin embargo, la demanda creciente por capital de inversión lleva a la cooperativa a adoptar nuevos mecanismos de capitalización, bien a través de los asociados, bien a través de capital de riesgo de terceros, mediante alianzas estratégicas. Los ejemplos incluyen la DFA en Estados Unidos, Murray Goulburn en Australia y Arla Foods en Europa.

Cooperativa de nicho

La cooperativa de nicho opera en pequeña escala, enfocada en un segmento específico del mercado. La estructura tiende a ser no tradicional, pues un volumen substancial de capital de riesgo es necesario para dar soporte a las estrategias de valor añadido. Algunos ejemplos son Tatura en Nueva Zelanda y Tatura en Australia. Ambas trabajan con productos lácteos de alta especificidad, utilizados como ingredientes en la industria farmacéutica y de alimentos. En Estados Unidos y Europa existen diversas cooperativas queseras que trabajan con productos artesanales, tradicionales y gran calidad. Tillamook County Creamery en Washington y Cabot Creamery en Vermont son dos ejemplos de Estados Unidos.

Cooperativa de valor agregado

Esta cooperativa adopta una estrategia de diferenciación a través de productos de alto valor agregado. Apunta al consumidor final con marca propia. La demanda por capital de riesgo es elevada en este segmento, pues se necesitan inversiones para desarrollar nuevos productos, marcas y para hacer esfuerzos de marketing, además de para tener una estructura eficiente de procesamiento y logística. Algunos ejemplos son Sodiaal en Francia, Campina Melkunie en Holanda y Land Olakes en Estados Unidos.

En el Mercosur también es posible identificar dos grandes grupos de desafíos para las cooperativas agropecuarias. Por un lado, el conjunto de problemas asociados a las estructuras de los actuales mercados agrícolas, situación que enfrentan tal como lo deben hacer otros actores empresariales presentes en estos mercados y que son a su vez competidores en potencia. Un segundo conjunto de desafíos consiste en los resguardos e innovaciones institucionales que las cooperativas agropecuarias deben llevar adelante para que, al desarrollar adaptaciones organizativas relacionadas a las nuevas estructuras de mercado, sigan prevaleciendo las orientaciones éticas cooperativas.

Este escenario ha llevado a las cooperativas agropecuarias de la región a desarrollar estrategias comunes. Se evidencia, por un lado, la formación de grandes organizaciones de segundo grado —centradas en los negocios cooperativos comunes de sus empresas cooperativas de base— a través de asociaciones como la ACA en Argentina o de centrales cooperativas como la del cuero en Paraguay o la lana en Uruguay. En estos ejemplos hay una clara orientación al desarrollo de economías de escala, generalmente por rubros o subsectores de actividad. También ha habido iniciativas de cambio aún más drásticas, como la fusión de varias cooperativas de primer grado. Es el ejemplo de COPAGRAN en Uruguay, que surge de la fusión de un conjunto de cooperativas agrícolas.

Por lo anterior parece clave contar con una adecuada interpretación de la lógica de las cadenas productivas donde se insertan las cooperativas (tanto en sus aspectos internacionales como nacionales) para identificar las posibles estrategias competitivas y la factibilidad de aplicarlas.

6.1.2. Opciones organizacionales para hacer frente a los cambios

A la hora de definir las cooperativas y organizaciones de productores, se pueden aplicar los tres principios básicos de Dunn (1988):

Principio del socio-propietario:

Aquellos que son propietarios y financian la cooperativa son también usuarios de esta.

Principio usuario-beneficio:

El objetivo único de la cooperativa es proporcionar y distribuir beneficios a sus usuarios, conforme a la utilización que se haga de ella.

Principio del control por el usuario:

Aquellos que controlan la cooperativa son también usuarios de esta.

Estos son principios sencillos y flexibles que, no obstante, abarcan un amplio abanico de prácticas, como la adhesión abierta o definida y la regla de *un hombre un voto* o el voto proporcional.

Estos tres principios cooperativos básicos están reflejados en las siguientes prácticas organizativas. Por lo general, los usuarios controlan la cooperativa mediante estructuras democráticas de toma de decisiones. La capitalización de las cooperativas se consigue con inversión directa, retención de devoluciones a los socios y retención por unidad de capital.

Los beneficios se generan mediante la devolución a los socios de una renta neta (o excedente) proporcional a su actividad, gracias a la recepción/pago de precios justos y al acceso al mercado, proveedores y servicios. En suma, se ha definido la cooperativa como «una empresa propiedad de los socios y bajo control de los mismos, cuyos beneficios se derivan y distribuyen conforme a la participación» (Dunn, 1988).

Otro elemento destacable tiene que ver con la forma en que las cooperativas adecuan sus estructuras organizacionales para incorporar nuevas fuentes de financiamiento, acceder a nuevas tecnologías y/o expandirse.

Algunos autores como Chaddad y Cook (2004) presentan una clasificación de modelos basada en la forma en que se define la propiedad: las cooperativas tradicionales y las cooperativas que incorporan sistemas de captación de inversión.

En las cooperativas tradicionales, el acceso a capital de riesgo es restringido.

Las nuevas modalidades cooperativas que habilitan diferentes formas de aporte de capital de riesgo se pueden clasificar en dos grandes grupos: el aporte de capital es realizado por sus socios o el aporte de capital es realizado por un tercero.

Las modalidades de aporte de capital realizada por los socios serían, esquemáticamente, las siguientes:

- *Cooperativa de inversión proporcional.* En este modelo, el capital propio de la empresa (patrimonio) es aportado solamente por los asociados. Es diferente de una cooperativa tradicional, que no requiere la capitalización mínima por los asociados, el aporte de capital no es a través de

una cuota social sino también a través de retenciones de capital en proporción al volumen de producto remitido a la cooperativa.

- *Cooperativa con asociados-inversionistas.* La cooperativa emite unidades de participación equivalentes a las acciones preferenciales, sin derecho a voto mas con derecho a la distribución de ganancias generadas por la cooperativa. La adquisición de unidades de participación es generalmente voluntaria, pero puede ser impuesta a todos los asociados por la cooperativa.
- *Cooperativa de nueva generación.* Es un nuevo modelo cooperativista surgido en el medio oeste americano en el inicio de la década de 1990. Estas cooperativas son formadas con el objetivo de agregar valor a la producción de sus asociados, a través de procesamiento e integración vertical. Para ese objetivo, la cooperativa demanda inversiones de cada cooperativista en proporción a su entrega de productos. Emite lo que se conoce como *títulos de entrega*: Dichos títulos son transferibles solo entre los miembros de la cooperativa, pues el título no es solamente un derecho al residuo (sobras), sino que es un contrato que obliga al cooperado a entregar la cantidad predeterminada del producto, con la calidad especificada. O sea, se crean nuevos incentivos para que los miembros inviertan en la cooperativa en proporción a su uso, eliminando el problema de *free rider* (Cook, 1995).

Las modalidades que incorporan aporte de capital externo a la cooperativa pueden adoptar dos grandes formas:

- *Aporte de capital de una entidad externa.* En este modelo la cooperativa tiene acceso a capital de inversionistas externos aportados en una entidad separada de la cooperativa. En otras palabras, el capital de inversionistas externos no es invertido directamente en la cooperativa, sino en subsidiarias, entidades no operacionales, alianzas estratégicas, *joint ventures* o en una corporación de capital abierto al público, controlado por la cooperativa (modelo irlandés).
- *Cooperativa con títulos de inversión.* Este modelo introduce capital de inversionistas externos directamente en la cooperativa a través de acciones ordinarias sin derecho a voto o acciones

preferenciales. Las acciones emitidas a los inversionistas externos pueden recibir remuneración fija o variable.

Sin embargo, estas nuevas formas de organización cooperativa suponen cambios en la forma de gestión y dirección. Un estudio reciente del cooperativismo agrario de los 27 Estados miembros de la Unión Europea indica que el rendimiento de la cooperativa depende de su estructura profesional y su política respecto a la composición del consejo de dirección y sus incentivos. En este sentido señala que las características típicas de las cooperativas profesionales son:

- contar con un sistema de votos proporcional
- contar con una gestión profesional
- contar con un órgano de control interno o de supervisión, incluyendo a personas externas
- la selección de los representantes se apoya en su capacidad, conocimiento del producto y no tanto en su nivel de representatividad regional

En un contexto de fuertes cambios en la producción agrícola del país, un trabajo realizado por las Cooperativas Agrarias Federadas del Uruguay (CAF) identifica un conjunto de innovaciones implementadas por las cooperativas de granos que también pueden configurarse como estrategias:

- La organización del trabajo en red para incorporar innovaciones en aspectos tecnológicos y de apropiación de valor. Tal sería el caso del Grupo Trigo, que es una alianza de un conjunto de cooperativas agrícolas con el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIA) para la generación y desarrollo de variedades de trigo.
- La redefinición de la estrategia de desarrollo a partir de cambios organizacionales que permitan atender nuevas alternativas comerciales o la diversificación de servicios.
- La fusión de cooperativas como forma de ganar en capacidad competitiva frente a grandes empresas en el mercado de granos. Es el caso de COPAGRAN.
- Las alianzas con empresas no cooperativas para aprovechar ventajas comparativas y para posibilitar y disminuir el riesgo de inversiones en expansión.

6.2. Algunas definiciones básicas. Marco conceptual

Para darle un marco conceptual al plan de negocios de una cooperativa se hace necesario establecer y definir algunos aspectos que hacen a la visión estratégica en las actividades económicas.

En este sentido es común escuchar que las cooperativas (empresas) tienen su espacio económico cuando los mercados no funcionan bien, es decir que no le asignan el valor adecuado a bienes y servicios que desarrollan los productores.

El rol de las cooperativas es una cuestión que viven todas las empresas, sean cooperativas o no, cuando se entiende que el mercado no está asignando bien los recursos.

En el mecanismo de mercado, el sistema de precios es el que orienta (en forma descentralizada) las necesidades y las oportunidades de la asignación de recursos; en la empresa el principio de organización es diferente, ya que a través de la jerarquía, la autoridad efectúa la reasignación de recursos.

Williamson se plantea las razones para el origen de las empresas y su posterior crecimiento como respuesta a los fallos del mercado. Para ello define una unidad de análisis que es la *transacción* (definida como cualquier transformación entre unidades tecnológicamente separadas). En función de las características de la transacción habrá más espacio a la organización empresarial (sea cooperativa o no) o a la asignación de recursos por el mercado.

Las características de las transacciones se definen por:

- cómo se distribuye la información (completitud y simetría);
- especificidad de los activos (generales versus específicos);
- frecuencia con la que ocurre la transacción (alta o baja).

Así, se denominan *transacciones simples* a aquellas en las que la distribución de la información es completa, los activos son generales y son de frecuencia baja.

Las *transacciones complejas* son aquellas en las que la distribución de la información es incompleta y asimétrica, los activos involucrados son específicos y la frecuencia de la transacción es alta.

Otro concepto clave es el de los *contratos*. Son acuerdos voluntarios sobre los términos en que va a transcurrir una transacción.

- Los *contratos completos* anticiparían todo lo que puede pasar en una transacción y los pasos a dar en cada caso.
- Los *contratos incompletos* serían un marco general que vendría acompañado de un sistema de gobierno (mecanismo de decisión en caso de escenarios no previstos en el marco general).

Williamson asimila la solución de empresa (versus mercado) al predominio de contratos incompletos y la de mercado (versus. empresa) al predominio de contratos completos en una relación de transacción.

Los *costos de transacción* son todos aquellos costos asociados con la concreción de una transacción:

- información insuficiente relacionada con los términos de la transacción;
- búsqueda del mejor precio;
- negociación, monitoreo y garantías de cumplimiento del contrato;
- transmisión de información.

Los costos de transacción son los costos de hacer funcionar el sistema, son costos de coordinación y de motivación. Se distinguen y consideran los costos de transacción *ex ante* y *ex post*.

Los *costos ex ante* son aquellos en que se incurre al preparar y negociar los acuerdos. Estos varían con el diseño del bien o servicio que se va a producir.

Los *costos ex post* incluyen los de instalación y operación de la estructura de gobernación a la que se asigna el monitoreo y en la que se canalizan las disputas; los costos de regateo originados por los ajustes (o su ausencia) y los costos de aseguramiento de los compromisos» (Williamson, 1985, p. 388).

Así, los *costos ex ante* están relacionados con la redacción, negociación y salvaguardas del acuerdo; los *ex post* incluyen costos de administración por disputas legales y costos de aseguramiento de compromisos.

Veamos un ejemplo: operativa de cordero pesado

Las cooperativas (CUU, Central Lanera Uruguaya) con productores socios con lanares en su explotación desarrollaron, junto a INAC (Instituto Nacional de Carne), el SUL (Secretariado Uruguayo de la Lana) y firmas frigoríficas particulares, el negocio del cordero pesado para exportación. Los productores de corderos debían utilizar determinadas razas para darle la conformación al animal de modo de cumplir con las especificaciones de INAC. Ellos mismos, u otros productores que los compraban, debían engordarlos y darles la terminación (cobertura de grasa) y el peso especificados en el contrato. El contrato se firmaba entre el productor y el frigorífico y contenía las especificaciones de INAC y la supervisión y control de campo del SUL. Una vez que el cordero cumplía con la certificación del SUL, podía ser vendido al frigorífico.

Las carcasas consideradas de primera son de un peso de entre 13,1 y 24 kg en segunda balanza. Tienen una conformación superior o de primera y una terminación moderada o abundante. Este proceso, que genera valor y permite que el productor y su organización lo capture, funcionó exitosamente. Si bien tuvo costos de transacción altos, estos se encontraban bien resueltos y permitían incorporar valor a un bien, el cordero común, con poco valor agregado y que solo accedía al mercado interno.

La *coordinación vertical* se refiere a las diversas maneras en que se pueden sincronizar las actividades de generación de valor en una cadena agroindustrial.

Hay un rango de grados de control en la coordinación que va desde transacciones de mercado hasta la integración vertical.

La eficiencia de diferentes formas de coordinación se evalúa a través de los costos totales de producción y transacción asociados a cada una.

Espectro estratégico: Las opciones a los efectos de desarrollar planes de negocios específicos se plantean a partir de los diferentes lineamientos estratégicos de la empresa:

- *Externo*: se coordina y se acuerda con distribuidores, proveedores, representantes de ventas.
- *Empresa extendida*: existe una asociación, se comparte capital. En este caso tenemos las alianzas estratégicas, franquicias, *joint ventures*.
- *Interno*: expansión interna, la empresa se hace cargo del negocio. En este caso tenemos las fusiones, adquisiciones, subsidiarias.

La estrategia a seguir por la empresa dependerá de la relación beneficio/costo y de la ponderación del riesgo asociado.

6.2.1. Ventajas competitivas basadas en la empresa

Las relaciones entre eslabones de la cadena se gobiernan mediante intercambios de mercado. Las empresas compitiendo en el mercado logran altas especializaciones y así consolidan las necesidades de varios clientes y logran economías de escala. Explotan su experiencia trabajando para varios clientes y logran economías de aprendizaje.

Si el mercado es suficientemente competitivo, el especialista debería trasladar al cliente aunque sea parte de sus menores costos. La relación de mercado entre participantes de una cadena alienta una actitud de transacción. Lo que una empresa obtenga de la relación depende de su poder de negociación.

La coordinación es especialmente importante en el proceso cuyas etapas necesitan relacionarse unas

con otras de forma precisa para lograr valor económico. Cuando pequeños errores en la sincronización o en las especificaciones de un componente o tarea resulte en costos elevados, el cliente puede encontrar más conveniente lograr un mayor grado de control sobre el proceso que el que permite el mercado.

En el ejemplo de la operativa del cordero pesado, la relación última que opera es la del productor engordador de corderos y el frigorífico. Este tiene un rol dominante en la cadena de valor que fija el precio, pero la disponibilidad de información hace que este copie en forma fiel el precio internacional y/o los negocios hechos en el exterior.

Pero existen y existieron problemas de coordinación, ya que cuando el productor tenía pronta la mercadería para embarcar al frigorífico y ya se había obtenido la certificación, el frigorífico no concedía entrada, pues le convenía matar vacunos y no lanares. Cuando el precio del vacuno se elevaba, el frigorífico daba lugar a la faena de lanares. Esto le acarrecaba perjuicios al productor, que había invertido en mejoramientos forrajeros para los lanares y, una vez que por el alto plano nutritivo que se les había dado llegaron al peso y conformación requerida, debía mantenerlos, lo que elevaba los costos en forma significativa. La Central Lanera Uruguay (cooperativa de segundo grado) no podía hacer nada frente a la posición dominante del frigorífico, que trasladaba el riesgo precio del vacuno a la operativa del cordero pesado. Es así que la *CLU* se planteó la posibilidad de realizar las faenas de los corderos alquilando plantas frigoríficas, de modo de mejorar su posición negociadora en el mercado. De esta forma no hubo problemas en el precio ni en la calidad del producto y hubo corrimientos en el tiempo en que se hacía efectiva la entrega del mismo.

6.2.2. Ventajas competitivas basadas en la cadena de valor

La única base sólida para superar a los competidores resulta de atender las necesidades del cliente mejor que los competidores.

Toda empresa es cliente y proveedora al mismo tiempo. Para que una empresa pueda entregar mayor valor a sus clientes debe recibir mayor valor de sus proveedores.

En la medida que un producto deja de ser un *commodity* y se empieza a diferenciar en una marca, es necesario contar con uniformidad y consistencia en los atributos del producto.

Una mejor coordinación en la cadena puede permitir mejoras en la calidad y resultar en menores costos de procesamiento cuando una porción significativa de estos costos y atributos de calidad son controlables en la etapa de producción. Nadie puede diferenciar sus productos lo suficiente sin la colaboración de los proveedores. Nadie puede bajar sus costos lo suficiente, o reducir su ciclo de producción u obtener los mejores esfuerzos de sus proveedores, si los proveedores no deciden hacerlo. Ninguna cantidad de poder de negociación puede lograr estos beneficios, que solo pueden lograrse en un ambiente de confianza y compromiso mutuo.

Cada empresa en la cadena cuenta con capacidad de innovación dentro de su ámbito de experiencia. Un cliente que administre efectivamente los costos y apalanque toda la creatividad potencial de las empresas integrantes de la cadena, construye para sí una ventaja competitiva más que significativa.

Una buena parte de la ventaja de las organizaciones exitosas no viene dada por innovaciones en la tecnología de producción sino por innovaciones en estructuras organizacionales y, sobre todo, por el ajuste entre la estructura organizacional y la estrategia. Esto hace que muchas organizaciones cooperativas, cuando desarrollan determinados negocios, deban asumir formatos organizativos, jurídicos y económicos diferentes a la empresa cooperativa.

6.2.3. Articulación vertical

El articulador de la cadena tiende a ser un participante de una etapa en la que se verifican significativas economías de escala y en la que se agrega una proporción importante del valor total de la cadena.

Los incentivos para articular las diferentes actividades de la cadena mediante integración o mediante contratos incluyen:

a. Reducción de costos de transacción

La articulación de la cadena mediante contratos e integración vertical ofrece incentivos para reducir costos de transacción asociados con:

Especificidad de activos. Los procesos de producción con un elevado contenido técnico tienden a requerir el uso de activos específicos. Un activo específico es aquel que perdería mucho de su valor si fuera empleado en una actividad diferente de aquella para la que fue diseñado. A medida que aumenta la especificidad técnica del activo hay menos compradores potenciales para el producto logrado, por lo que aumenta la vulnerabilidad de una parte ante conductas oportunistas de la contraparte en una transacción.

Veamos un ejemplo: feedlot cooperativo

Una cooperativa realiza la inversión en un engorde a corral (feedlot), lo cual implica la instalación de corrales para encerrar el ganado y darle de comer con máquinas específicas (mixer). De ese modo puede realizar la terminación de novillos, el engorde final con determinadas características que el frigorífico está dispuesto a premiar con el pago de una bonificación debido a los atributos del producto (la terneza y el tipo de grasa depositada en la carne).

Los productores, en lugar de engordar los novillos en sus campos, envían los animales al feedlot y este les cobra por el servicio de alimentación y estadía un determinado precio por cada kilo que el animal incrementa durante su estadía. La cooperativa negocia con el frigorífico el precio y las entregas de novillos gordos de varios productores. El productor gana si los costos (comida y estadía) son menores que el precio que le paga el frigorífico a la hora de enviarlo a sus instalaciones para la faena, y también gana «agrandando» su campo, ya que en lugar de esos animales que envió al feedlot puede poner más animales más chicos y de no tan altos requerimientos nutritivos. Ahora bien, esta experiencia tuvo éxitos relativos, ya que cuando hubo problemas en los mercados por baja abrupta de precios a nivel internacional y baja colocación de la producción de carne vacuna, el frigorífico trasladó los precios a la cooperativa y esta a los productores. Esto les ocasionó altas pérdidas económicas, lo que llevó a que los productores no enviaran más animales y la cooperativa termina arrendando las instalaciones del feedlot a un frigorífico a un precio muy conveniente para este. El beneficio era para toda la cadena de valor, pero los riesgos se concentraban en un solo eslabón.

Costos de medición y clasificación. Los productos biológicos tienen en general atributos de calidad variables, lo que implica que en una transacción se requiera de su clasificación a los efectos de determinar su valor. Cualquier imprecisión en el mecanismo de determinación del valor puede significar una redistribución de rentas no asociada al valor aportado. La posibilidad de ser víctima de una conducta oportunista genera un perjuicio social, porque lleva a que no se realicen algunas transacciones potencialmente ventajosas. Los contratos apuntan a poner límites a lo que se considera una conducta aceptable. La integración vertical apunta a evitar conductas oportunistas cuando el problema de coordinación parece difícil de solucionar por otras vías.

Las partes en una transacción pueden tener diferentes niveles de información necesaria para determinar si los términos de la transacción son aceptables o si los términos acordados se están cumpliendo. Cuando la información sobre la calidad del producto es costosa o difícil de obtener, el proveedor tiene un incentivo para entregar una mezcla de producto de baja y de alta calidad al mismo precio. La uniformidad de la materia prima ayuda a reducir los costos de procesamiento y a satisfacer las demandas específicas de clientes. Si la calidad es un atributo que puede ser controlado por el productor, se puede reducir el costo de medición y clasificación adoptando un método de coordinación que brinde los incentivos correctos.

A medida que aumenta la incertidumbre respecto al valor del producto, hay un mayor incentivo para organizar las transacciones mediante contratos o integración vertical a fin de evitar conductas oportunistas que exploten dificultades de medición y clasificación.

Veamos un ejemplo de venta conjunta de terneros

Grupos de productores de tamaño pequeño se asocian para vender su producción de terneros en forma conjunta. De este modo logran convocar a invernadores para mejorar la cantidad ofertada. El problema es que las calidades de los terneros no son las mismas, ya que los rodeos de cría de los productores tienen características de calidad diferentes. Si el grupo de productores no realiza una clasificación adecuada de los terneros, el invernador no tendrá más remedio de pagar el menor precio posible a los efectos de cubrirse por mal desempeño de una parte de ellos. La baja del precio implica que los productores no capturan el valor adecuado y se destruye parte del valor generado por la incertidumbre que genera la venta conjunta con disímiles calidades. Si se realiza la clasificación por raza, estado y peso de los terneros, el invernador podrá pagar un mejor precio por la baja de incertidumbre que implica la transacción.

Asegurar la provisión de materia prima y la colocación del producto. Al contratar o al integrarse verticalmente, un procesador aumenta la probabilidad de asegurarse un flujo de materia prima que evite la saturación o subutilización de instalaciones, sobre todo si los contratos de abastecimiento son de largo plazo. Un productor grande también tiene un incentivo para buscar un contrato a largo plazo que le permita colocar una parte importante de su producción.

b. Reducción de riesgo de producción y precios

Un productor individual que enfrenta un riesgo elevado tiene incentivos para reducir la oferta por debajo del óptimo en mayor medida cuando el proceso de producción requiere usar o producir activos específicos. El costo de administrar el riesgo baja cuando este es asumido por la parte que cuente con mayor grado de control sobre los resultados finales del proceso, o que cuente con una base diversificada de actividades, o con una base de accionistas diversificados.

c. Disminución de necesidades de financiamiento

Al reducir el riesgo de producción y precio para el productor, los contratos pueden contribuir a reducir obstáculos a la decisión de invertir y aumentar el flujo de recursos al sector productor cuando la necesidad de recursos es significativa. Los contratos también pueden reducir la carga financiera de cada parte y aumentar la coespecialización de activos (cada parte invierte en activos específicos que contribuyen a cementar la relación).

d. Poder de mercado

Las empresas pueden crecer en una etapa de la cadena más allá del punto necesario para lograr economías de escala, con el objetivo de aumentar su influencia en otras etapas de la cadena. Al retirar oferta y demanda de mercados competitivos, los contratos son una alternativa que apunta a lograr este objetivo con un requerimiento de inversión significativamente menor que la integración vertical.

6.2.4. Organización de las transacciones

Williamson propone diferentes mecanismos para que se realicen las transacciones de modo que estas permitan generar y apropiarse del valor que producen los diferentes agentes económicos.

En un proceso de producción que requiere de activos genéricos y su frecuencia es continua, el mejor mecanismo de transacción es el de mercado, donde la gobernabilidad la tiene el precio. Pero si el proceso de producción es muy especializado y requiere activos específicos y se realiza en forma frecuente, lo mejor es la integración vertical de las unidades de producción, ya que el riesgo se hace muy alto por la vía del mercado.

Cuando la especificidad de los activos es baja y no hay muchas oportunidades para actuar de forma oportunista, el intercambio a través del mercado suele ser más eficiente, no solo desde el punto de vista de la eficiencia técnica sino también desde el punto de vista de la eficiencia de transacción. Las empresas independientes pueden tener más incentivos para innovar y controlar costos que las empresas controladas o las unidades de

negocios de una empresa integrada. En situaciones de intercambio en las que intervienen activos específicos en un contexto de incertidumbre que lleva a la formulación de contratos incompletos, a los riesgos propios de la transacción hay que agregar el riesgo proveniente de la posibilidad de una conducta oportunista de alguna de las partes.

La forma de organización de la transacción elegida debería tender a mitigar la posibilidad de una conducta oportunista.

La tabla siguiente resume las diferentes situaciones.

Tipo de activo	Genérico	Diferenciado	Especializado
Frecuencia de transacción			
Ocasional	Mercado		Contratos con arbitraje
Frecuente	Mercado	Contrato con incentivos	Integración vertical/ alianzas

marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y así poder desarrollar una estrategia de negocio.

Teniendo presente que el propósito de este MANUAL también busca apoyar los emprendimientos de organizaciones productivas de Chile (entre ellas las cooperativas), a continuación haremos referencia a una metodología (CANVAS) que está en uso y que promueven instituciones de cooperación para emprendimientos individuales y asociativos.

Así, existe el supuesto de que para que el negocio de una empresa pueda crear valor es recomendable

6.3. Modelo y plan de negocios

6.3.1. Modelo de negocio

Tradicionalmente lo que se conoce como modelo de negocio corresponde al modelo estratégico elaborado por Michael Porter.¹ Conforme a este modelo, para que una empresa sea eficiente es indispensable que sea capaz de crear valor agregado. El análisis se basa en la articulación de las cinco fuerzas (de Porter), las que definen la intensidad de la competencia que enfrenta una empresa. Estas fuerzas están concebidas como *microentorno*, con el objeto de confrontarlas con las fuerzas que afectan el macroentorno. En definitiva, lo que plantea el modelo es que estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización y afectan la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes y obtener rentabilidad. El modelo establece un

que use la metodología CANVAS, como una herramienta para alcanzar un modelo de negocio óptimo. Hay coincidencia en que para lograrlo, además, se necesita la participación de un grupo de trabajo interdisciplinario en el que se combinen habilidades analíticas con pensamientos creativos. Este nuevo paradigma para hacer negocios supone el uso de esta herramienta por quienes toman decisiones estratégicas, para promover nuevos negocios, crear empresas o agregar valor a lo que ya existe.

La metodología CANVAS permite «detectar con lógica de sistemas aquellos elementos que generan valor al negocio. Consiste en dividir el proyecto en nueve módulos básicos que explican el proceso de cómo una empresa genera ingresos. Estos nueve bloques interactúan entre sí para obtener como resultado diferentes formas de hacer rentable la empresa. Como resultado de lo anterior, se clarifican los canales de distribución y las relaciones entre las partes, se determinan los beneficios e ingresos y especifican los recursos y actividades esenciales que determinan los costos más importantes.

1. Michael Porter. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

Finalmente, se pueden determinar las alianzas necesarias para operar».²

La metodología CANVAS supone la existencia de una propuesta de valor, la cual debe ser comunicada a los potenciales clientes. Esto conllevará la necesaria disponibilidad de recursos y obligará a establecer relaciones con agentes externos e internos. Así, después, se desarrollan cada uno de los nueve módulos que contempla la metodología: i) segmentos de clientes; ii) propuestas de valor; iii) canales; iv) relación con el cliente; v) fuentes de ingresos; vi) recursos clave; vii) actividades clave; viii) asociaciones claves; y ix) estructura de costos.

Una explicación más detallada de esta metodología se brinda en el apéndice 6.4 de este capítulo.

6.3.2. El plan de negocios y sus contenidos

Sin necesidad de llegar al esquematismo conceptual, una estructura como la sugerida a continuación puede ayudar a plantear una propuesta de negocios de acuerdo a una secuencia lógica de razonamiento.

1. Resumen ejecutivo
2. Objetivos de la propuesta
3. Responsables y patrocinantes
4. Análisis de mercado
5. Estudio técnico
6. Estudio organizacional
7. Plan de operaciones
8. Análisis de alternativas de financiamiento
9. Flujo de fondos y resultados financieros proyectados
10. Evaluación de riesgos
11. Plan de contingencia
12. Sistemas de control de gestión
13. Anexos

1. Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo es el instrumento de venta de la propuesta de negocios. Quien evalúe una propuesta entre tantas debe poder inferir, a partir de una evaluación rápida, si vale la pena dedicar tiempo, esfuerzo y posiblemente recursos adicionales a considerar la propuesta con detenimiento.

Idealmente no se deberían necesitar más de tres carillas para despertar el interés de un potencial interesado en la propuesta. Si el resumen ejecutivo no resulta convincente, es difícil lograr una segunda oportunidad de captar la atención. Es clave entonces que el resumen transmita en forma concisa y clara el valor de la oportunidad de negocios detectada: si bien se incluye al comienzo de la propuesta, el resumen ejecutivo es la última sección que se redacta. Se hace luego de haber madurado la propuesta que se detalla en el cuerpo principal del plan de negocios.

El resumen ejecutivo se centra en las características que llevan a suponer que la oportunidad detectada agrega valor, más que en el procedimiento empleado en el análisis. No se deben incluir los detalles sino los argumentos, las cifras y gráficos claves que permitan apreciar el grado de sustento de una propuesta.

La metodología empleada y la información de detalle se incluyen en el cuerpo principal del plan de negocios y en los anexos de la propuesta. Quedan allí disponibles para ser consultadas en caso de que quien haya leído el resumen ejecutivo considere que la propuesta tiene méritos como para ser evaluada con mayor detenimiento.

El siguiente es un esquema orientativo de contenidos del resumen ejecutivo:

- Situación de partida.
- Oportunidad de negocios detectada.
- Acciones y etapas necesarias para concretar la propuesta.
- Monto y calendario de recursos a comprometer.
- Retorno esperado.
- Riesgos a asumir.

2. Definición de Alexander Osterwalder.

- Fuentes de financiamiento de la propuesta.
- Monto y oportunidad de dividendos proyectados.
- Previsión de contingencias.

Un ejemplo de resumen ejecutivo se puede ver en los anexos de este manual.

2. Objetivos de la propuesta

El objetivo genérico de una propuesta de negocios es generar y capturar valor económico para la empresa. Se entiende por valor económico la diferencia entre el valor percibido por el cliente y el costo de poner el producto o servicio a disposición del cliente. Se entiende por captura de valor económico la diferencia entre el precio que el cliente está dispuesto a pagar y el costo de poner el producto o servicio a disposición del cliente. La diferencia entre generación de valor y captura de valor no es una sutileza. No se puede capturar valor económico si no se hizo algo para generarlo, pero de nada sirve generar valor económico si la empresa no puede capturar al menos una parte de ese valor de modo de obtener un retorno razonable sobre el esfuerzo aplicado y el riesgo asumido.

La definición clara de los objetivos específicos y expectativas de los integrantes de una agrupación permite focalizar los esfuerzos y evitar malentendidos posteriores.

El tipo de preguntas que pueden plantearse al respecto incluyen las siguientes:

- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la agrupación?
- ¿Qué perfil competitivo debería lograrse para estar en posición de ganar en un plazo de tres a cinco años? ¿Se están considerando también los requerimientos del corto plazo?
- ¿Qué tendencias se reconocen como generadoras de una oportunidad de crear valor y qué tendencias representan una potencial erosión de valor?
- ¿Cuáles son las mayores fortalezas y debilidades propias comparadas con las de los competidores de la agrupación?
- ¿Qué eventos o acciones pueden dañar al plan

en forma crítica? ¿Qué alternativas pueden contrarrestar o detener ese daño?

- ¿Se está siendo realista en las evaluaciones?

Los incentivos económicos para articular las diferentes actividades de una cadena agroindustrial mediante agrupaciones definidas por vínculos contractuales o asociativos incluyen:

- Reducción de costos de transacción.
- Reducción de riesgos de precio y producción.
- Reducción de necesidades de financiamiento.
- Mejorar la posición de los integrantes para aprovechar una oportunidad de mercado.

Las posibilidades de agregar valor económico en una o más de estas áreas mediante una articulación contractual o asociativa serán específicas del producto, la tecnología y el segmento de mercado a atender.

3. Responsables y patrocinantes

Quien evalúa financiar o participar en una oportunidad de negocios sabe que no es lo mismo emitir un juicio sobre la solidez y calidad intelectual de un plan de negocios que tomar una decisión de confiar recursos a terceros para implementar la propuesta.

Para que una propuesta que parece atractiva en el papel resulte atractiva en los hechos, hacen falta integridad y capacidad de implementación. De aquí la importancia que tiene para muchos potenciales inversores o financistas el conocer *quiénes* están detrás de la propuesta, incluso antes de evaluarla con detenimiento.

En esta sección deberían presentarse todos los antecedentes verificables que sirvan para que un tercero pueda formarse una opinión acerca de la solvencia técnica, comercial y gerencial de los responsables y patrocinantes.

4. Análisis de mercado

En general es más efectivo ser un jugador «del montón» en el juego correcto que ser un jugador desatendido en el juego equivocado. Obviamente quien está

en condiciones de capturar mayor valor económico es un jugador destacado en el juego correcto.

El análisis de mercado apunta a identificar el juego correcto, el plan de negocios apunta a destacarse en el juego correcto.

En un análisis de mercado se evalúan tendencias en las variables de oferta, demanda y presión competitiva de diferentes segmentos del mercado, a fin de identificar los segmentos / canales / clientes potencialmente más atractivos en relación a los recursos con que la agrupación cuenta o está en condiciones de desarrollar.

Una buena identificación de segmento / clientes a servir aumenta las probabilidades de *jugar el juego correcto*, ayuda a definir la dimensión del emprendimiento, orienta sobre los atributos de calidad del producto a lograr y brinda los fundamentos para diseñar un plan de comercialización.

5. Estudio técnico

En el estudio técnico se evalúan las opciones tecnológicas disponibles a fin de identificar la manera de lograr los atributos requeridos de producto al menor costo de inversión, operación, reemplazo y administración. Se incluyen en este análisis tanto materias primas como equipos y procedimientos.

De la evaluación de las ventajas y desventajas de cada alternativa tecnológica considerada se procederá a la elección de una alternativa que servirá de base para la estimación del calendario de inversiones, costos de puesta en marcha, costos de operación y necesidades de capital de trabajo de la propuesta.

6. Plan operacional

El plan operacional debe prever los recursos para lograr los objetivos de la agrupación. Este plan define los mecanismos de engranaje de las actividades de las empresas integrantes y establece los sistemas de liderazgo, responsabilidad y control de las actividades.

- Factores a considerar en un plan de operaciones:
- Objetivos y metas mensurables y con plazos definidos.

- Plan de comercialización con proyección de ventas.
- Especificaciones de calidad de producto y de procedimientos operativos.
- Plan de producción y abastecimiento.
- Responsabilidades operativas y administrativas de cada integrante.
- Servicios de apoyo que se tercerizan.
- Cronograma de implementación.

La siguiente lista es un ejemplo del tipo de preguntas que surgen naturalmente a medida que se avanza en el diseño del plan operaciones y que deberán madurarse e incluirse en las secciones correspondientes para redondear una propuesta:

- ¿Quién invierte efectivo y cuánto?
- ¿Quién invierte tiempo y cuánto?
- ¿Qué medidas y procedimientos se adoptarán en forma individual y conjunta, tendientes a la reducción de costos de producción, logística y procesamiento?
- ¿Qué medidas y procedimientos se adoptarán en forma individual y conjunta para garantizar la obtención de los atributos de calidad demandados?
- ¿Quién recibe derechos para tomar decisiones comerciales?
- ¿Quién recibe derechos para elaborar productos y disponer de subproductos?
- ¿Quién recibe derechos para efectuar inversiones en activos fijos o contratar servicios relacionados con actividades de la agrupación?
- ¿Quién es responsable por metas específicas?
- ¿Qué se hará en caso de que se necesiten aportes adicionales de fondos?
- ¿Qué regulaciones gubernamentales e impositivas deben considerarse?
- ¿Cómo se repartirán los beneficios fiscales o financieros?
- ¿Cómo se repartirán ganancias (o pérdidas)?

- ¿Cómo se manejará la información confidencial?
- ¿Qué productos se incluirán o excluirán de forma explícita?
- ¿Cuál es el plazo de duración de las actividades contempladas en el proyecto?

Una vez que se logra una definición de las funciones operativas es más fácil proceder a la consideración de asuntos referidos a estructura organizativa, forma legal, redacción de contratos y aspectos impositivos.

7. Estudio organizacional

Los planes de negocios asociativos tienen mayores posibilidades de implementarse adecuadamente si se dedica suficiente tiempo a definir las estructuras y procedimientos de gobierno y gerenciamiento que sean más funcionales a los objetivos perseguidos por la agrupación.

Entre los procedimientos a definir se incluyen:

- Procedimientos para determinar precios, pagos y órdenes de compra.
- Procedimientos de control y registro de información.
- Procedimientos de resolución de controversias.

El estudio organizacional brinda las bases para estimar necesidades de personal administrativo, gerencial y directivo, definir qué tareas se tercerizarán y detallar los requerimientos en términos de infraestructura y sistemas de información.

La consideración (y cuantificación) de estos aspectos son fundamentales para la estimación de gastos de administración y estructura.

A fin de lograr resultados en emprendimientos asociativos es necesario obtener y mantener la coordinación y motivación de los integrantes. Si la vinculación entre las partes se regulará mediante contratos, hay que dedicar el suficiente esfuerzo al diseño de estos contratos, de modo de alinear los incentivos de las partes en función de los objetivos de la agrupación. El detalle de los contratos tipo que regulen las relaciones entre los integrantes de la agrupación debería incluirse para su evaluación en los anexos del plan de negocios.

En *emprendimientos asociativos simples* puede ser suficiente regular la relación entre los integrantes mediante contratos con incentivos adecuadamente diseñados.

En *emprendimientos asociativos de mayor grado de complejidad*, a la regulación de las relaciones entre los miembros mediante contratos con incentivos se agrega la necesidad de supervisar las actividades, por ejemplo, a través un comité de seguimiento. Las funciones de este comité consisten en mantener una condición de mutua ganancia para los integrantes.

En lo que hace a la *forma jurídica de la agrupación*, la recomendación general es evaluar alternativas y adoptar la figura más simple bajo la cual se puedan lograr los objetivos de la agrupación, limitando al mismo tiempo la responsabilidad patrimonial de los integrantes. Si un contrato entre partes es suficiente para lograr los objetivos planteados, es preferible estructurar la vinculación de esta manera.

La elección final de la forma jurídica puede estar influida por efectos impositivos, pero no son solo estos los que deben definirla. De todos modos, es necesario detallar de forma explícita el impacto de los diferentes impuestos bajo la forma jurídica propuesta, así como los mecanismos para calcular su monto a partir de los flujos de fondos generados por el proyecto.

Todas estas consideraciones probablemente requieran de asesoramiento de distintos grados de complejidad y otros gastos de organización, los que también deberían incluirse en el flujo de fondos de la propuesta.

8. Análisis de alternativas de financiamiento

En esta sección es conveniente hacer un relevamiento de las condiciones (plazos, tasas, calendario de amortización) de las distintas fuentes de financiamiento eventualmente disponibles para financiar el desarrollo de la propuesta en sus distintas etapas, distinguiendo entre financiamiento de capital de inversión y financiamiento operativo.

Se deben identificar montos y momentos aproximados de disponibilidad de las distintas fuentes de financiamiento: aportes de los inversores (por inversor), préstamos financieros y beneficios (subsidios, exenciones impositivas, etcétera).

9. Flujo de fondos y proyecciones financieras

Un potencial inversor o financista puede quedar favorablemente impresionado por la solidez de los argumentos presentados en las secciones anteriores, pero dirigirá su mirada al flujo de fondos y a los supuestos que lo sostienen para evaluar en qué medida las acciones propuestas contribuyen efectivamente a capturar valor económico.

El trabajo desarrollado en secciones anteriores debería ayudar a precisar los mecanismos de los que se valdrá la agrupación para generar y captar valor económico.

Una vez definidos el qué, cómo, cuánto, cuándo, dónde y quién de la propuesta es bastante simple poner un precio a cada uno de esos elementos y ordenarlos sistemáticamente en términos de ingresos y egresos a lo largo del tiempo.

El flujo de fondos es entonces la traducción en términos financieros de una propuesta de negocios.

Hay algunas variantes en el diseño del flujo de fondos según lo que se busque evaluar:

- a. Flujo de fondos para calcular la rentabilidad del proyecto *puro*.
- b. Flujo de fondos para calcular la rentabilidad de los inversores

En ambos casos importa calcular los fondos libres generados en cada período, por lo que hace falta considerar los efectos impositivos.

El *flujo de fondos del proyecto puro* (independientemente de la forma elegida para financiarlo) es la base para el cálculo del *valor actualizado neto*, que da una idea del valor económico de la propuesta, y de la tasa interna de retorno, que da una idea de la rentabilidad promedio por período del capital invertido.

En caso de que el proyecto se incluya dentro de una empresa en marcha, el mérito de la propuesta se

estima a partir de la comparación de las situaciones: *con proyecto versus sin proyecto*.

A partir de contar con un flujo de fondos del proyecto puro se puede analizar la estructura de financiamiento. Es necesario comprobar que el proyecto es financiable a partir de fondos propios, de beneficios y de préstamos cuyo servicio se pueda atender en tiempo y forma con un margen de seguridad razonable.

El *flujo de fondos para estimar la rentabilidad de los inversores* incorpora el efecto de la estructura de financiamiento propuesta y tiene como objetivo estimar el retorno sobre los fondos propios aportados. Partiendo del flujo de fondos del proyecto puro, se agregan como un *ingreso* los montos por beneficios y préstamos obtenidos y se descuentan los pagos de amortizaciones de capital e intereses sobre esos préstamos en los momentos que corresponda, de modo de obtener un saldo que refleje los fondos efectivamente aportados y efectivamente disponibles para los inversores.

10. Evaluación de riesgos

Un planeamiento deficiente aumenta los riesgos de cualquier emprendimiento. La evaluación de riesgos implica adoptar una posición de sano escepticismo de modo de aumentar las probabilidades de llegar luego a una síntesis realista. Algunos de los riesgos detectados servirán para pulir la propuesta original.

- *Riesgo de mercado*: ¿Qué factores llevan a pensar que el mercado ofrecerá oportunidades para sostener el crecimiento de la agrupación? ¿Qué factores podrían desencadenar una evolución negativa de las oportunidades comerciales?
- *Riesgo tecnológico*: ¿Hay razones para suponer que habrá desarrollos tecnológicos que hagan obsoleta la tecnología propia? ¿Los márgenes obtenidos con la tecnología propuesta son suficientes para soportar una baja sostenida de precios?
- *Riesgo de completamiento*: ¿Hay antecedentes de proyectos, formas organizativas o tecnologías suficientemente parecidas como para asegurar que el proyecto funcione según lo planeado?
- *Riesgo societario*: ¿Las empresas vinculadas son

lo suficientemente fuertes desde un punto de vista financiero como para soportar las presiones competitivas? ¿Cuáles son las circunstancias que pueden llevar a que algún integrante retraiga recursos o compromiso con la agrupación? ¿Se han desarrollado provisiones para superar estas dificultades potenciales?

- *Riesgo administrativo:* ¿Hay personal adecuado para llevar adelante el proyecto? ¿Se pueden obtener los recursos en tiempo y costo adecuado?
- *Riesgo político:* ¿Hay regulaciones gubernamentales actuales o previsibles que puedan interferir con el éxito del proyecto? ¿Se lograrán las aprobaciones necesarias?
- *Riesgo de abastecimiento:* ¿Qué circunstancias pueden afectar el abastecimiento regular por parte de los integrantes? ¿Cuál es la probabilidad que esto ocurra? ¿Hay fuentes de abastecimiento alternativo viables? ¿Contarán los integrantes con los suficientes recursos financieros, humanos e intelectuales?
- *Riesgo de capital:* ¿Cuáles son las circunstancias que pueden llevar a la pérdida de la inversión marginal y total, y cuál es la probabilidad de que esto ocurra? ¿Cuál es el riesgo que el valor del proyecto cambie por inflación, tasas de cambio o cambios impositivos?
- *Riesgo de financiamiento:* ¿Cuál es el riesgo de no contar con financiamiento adecuado en plazos y condiciones durante la etapa de mayor vulnerabilidad del proyecto? ¿Cuáles son las consecuencias de la potencial insolvencia de alguno de los integrantes de la agrupación?

Un enfoque recomendado indica comenzar las actividades de la agrupación exponiéndola a la menor cantidad posible de riesgos y agregar fuentes de riesgo

y complejidad de forma incremental a medida que se obtengan éxitos en etapas anteriores.

La agrupación debe buscar minimizar los riesgos mutuos al mismo tiempo que maximizar las ganancias mutuas. Los riesgos se miden en relación a las recompensas esperadas.

A fin de facilitar la ponderación de los riesgos, es conveniente incluir un análisis de sensibilidad de los resultados financieros de la propuesta ante cambios en algunas de las variables clave, o considerar el impacto simultáneo de varias fuentes de riesgo mediante un análisis de simulación Montecarlo que permita estimar resultado esperado, variabilidad del resultado y probabilidad de superar umbrales críticos.

11. Planeamiento de contingencias

Prever contingencias no implica solamente incluir cláusulas con procedimientos para finalizar el vínculo entre la agrupación y alguno de sus integrantes. Es más importante discutir las circunstancias que podrían llevar a una ruptura y las maneras de evitarla.

Un plan de contingencia desempeña tres funciones:

- Provee un curso de acción previsible en caso de que las condiciones sean diferentes de las esperadas. De esa manera ayuda a generar confianza entre los responsables de las empresas vinculadas.
- Permite evaluar si el plan es viable incluso bajo circunstancias adversas.
- Ayuda a identificar áreas en las que es conveniente proveer un mayor grado de flexibilidad.

En general, se recomienda desarrollar tres planes: el plan operacional esperado, el plan de contingencia y el plan de crisis.

6.4. Apéndice

6.4.1. Componentes de la metodología CANVAS

Los nueve módulos

La metodología CANVAS parte de la idea de la existencia de una propuesta de valor, la cual debe ser comunicada a los potenciales clientes. Esto conllevará la necesaria disponibilidad de recursos y obligará a establecer relaciones con agentes externos e internos. Así, después, se desarrollarán cada uno de los nueve módulos desarrollados por Osterwalder. Estos son:

Segmentos de clientes. El objetivo es agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, gustos, etc. Después, uno se puede ocupar de ubicar a los clientes actuales en los diferentes segmentos para finalmente obtener alguna estadística y crecimiento potencial de cada grupo.

Propuestas de valor. El objetivo es definir el valor creado para cada segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada cual. Para cada propuesta de valor hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio. Estas primeras dos partes son el núcleo del modelo de negocio.

Canales. Se resuelve la manera en que se establece contacto con los clientes. Se consideran variables como la información, evaluación, compra, entrega y posventa. Para cada producto o servicio identificado en el paso anterior hay que definir su canal de distribución adecuado, añadiendo como información el ratio de éxito del canal y la eficiencia de su costo.

Relación con el cliente. Aquí se identifican cuáles recursos de tiempo y monetarios se utilizan para mantenerse en contacto con los clientes. Por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto, entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con la empresa.

Fuentes de ingresos. Este paso tiene como objetivo identificar la aportación monetaria que hace cada grupo y saber de dónde vienen las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.). Así se podrá tener una visión global de cuáles grupos son más rentables y cuáles no.

Recursos clave. Después de haber trabajado con los clientes, hay que centrarse en la empresa. Para ello hay que utilizar los datos obtenidos anteriormente, seleccionar la propuesta de valor más importante y relacionarla con el segmento de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes y los flujos de ingreso. Y así saber cuáles son los recursos clave que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor.

Actividades clave. En esta etapa es fundamental saber qué es lo más importante a realizar para que el modelo de negocios funcione. Utilizando la propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se definen las actividades necesarias para entregar la oferta.

Asociaciones claves. Es fundamental realizar alianzas estratégicas entre empresas, joint ventures, gobierno, proveedores, etcétera. En este apartado se describe a los proveedores, socios y asociados con quienes se trabaja para que la empresa funcione. ¿Qué tan importantes son?, ¿se pueden reemplazar?, ¿pueden convertirse en competidores?

Estructura de costos. Aquí se especifican los costos de la empresa empezando por el más alto (marketing, RyD, CRM, producción, etc.). Luego se relaciona cada costo con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad. Posiblemente, se intenta seguir el rastro de cada costo en relación con cada segmento de clientes para analizar las ganancias.

6.4.2. Lienzo de la metodología CANVAS

Organización

Socios claves	Autoridades claves	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de clientes
	Recursos claves		Canales	
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		

Anexos

Anexo 1. Aspectos a considerar a la hora de buscar una forma jurídica que permita desarrollar adecuadamente una iniciativa de negocios¹

1. Diferencia entre una persona natural y una persona jurídica

¿Qué es una persona natural?

Una persona natural es una persona humana que ejerce derechos y cumple obligaciones a título personal. Al constituir una empresa como persona natural, la persona asume a título personal todos los derechos y obligaciones de la empresa. Eso implica también que la persona es personalmente responsable para las deudas u obligaciones que puede tener la empresa.

¿Qué es una persona jurídica?

Al constituir una empresa como persona jurídica, es la empresa y no el dueño quien asume todos los derechos y las obligaciones de la empresa. Lo que implica que las deudas u obligaciones que pueda tener la empresa se limitan sólo a los bienes que la empresa tiene a su nombre. En este caso, la empresa tiene su propio RUT. La persona jurídica puede ser formada por una o más personas naturales o jurídicas.

2. Los distintos tipos de personas para desarrollar un negocio

Empresa unipersonal o individual

Una persona natural puede realizar actividades comerciales bajo la figura de la empresa unipersonal.

El empresario opera con su RUT personal y responde ilimitadamente sobre los compromisos adquiridos por el negocio, es decir, incluso con sus bienes particulares.

Microempresa familiar (MEF)

La microempresa familiar es una empresa que pertenece a una o más personas naturales que realizan sus actividades empresariales en su lugar de residencia. Se pueden desarrollar actividades profesionales, oficios, comercio, pequeñas industrias o talleres, artesanía o cualquier otra actividad con excepción de aquellas actividades consideradas peligrosas, contaminantes y molestas.

Beneficios

Si va a emprender un negocio por primera vez y cuenta con pocos recursos, una excelente forma de hacerlo es a través de la constitución de una microempresa familiar. En comparación con otras figuras legales, estas microempresas son más fáciles de constituir, porque solo requieren una declaración jurada simple que afirme que se cumple con los requisitos para obtener una patente municipal.

Puede formalizarse sin cumplir ningún otro requisito, como la zonificación, cambio de destino, recepción definitiva u otros exigidos por las leyes en forma previa al otorgamiento de la patente municipal. Los trámites de inscripción en el Registro Municipal, declaración jurada y declaración de iniciación de actividades están integrados en uno solo, en el mismo formulario especial que proporciona la Municipalidad.

¹ Elaborado sobre la base de Sercotec-OIT (2011). Manual para emprendedores de Chile. Santiago, OIT.

Empresa individual de responsabilidad limitada (EIRL)

Una persona natural puede adquirir la calidad de jurídica bajo la figura de la empresa individual de responsabilidad limitada. Corresponde a una persona jurídica con patrimonio propio distinto del titular y con carácter comercial. Se diferencia de la empresa unipersonal principalmente por dos aspectos: 1) al ser persona jurídica, opera con un RUT distinto; 2) la responsabilidad se torna limitada, es decir, el propietario sólo responde con sus bienes personales hasta el aporte de capital efectuado a la empresa, y la empresa responde con todos sus bienes.

Sociedades

¿Qué es una sociedad?

Una sociedad corresponde a la asociación de personas naturales o jurídicas dedicadas a una actividad comercial de la que se persigue un lucro o ganancia que se reparte entre los participantes o socios, de acuerdo a la proporción de sus aportes y a la naturaleza de la sociedad. Dependiendo de las condiciones individuales de cada una, existen diversos tipos de sociedades comerciales.

Sociedad anónima

Es una persona jurídica conformada por accionistas que reúnen un capital común. Cada socio accionista responde hasta el monto de dinero que aportó, lo que implica que su responsabilidad es limitada. Las sociedades anónimas son administradas por un directorio que debe tener como mínimo tres miembros, que a su vez deben elegir un gerente y un presidente. Se caracteriza además porque las decisiones se toman por mayoría, es decir, a través de la votación de todos los socios que la conforman.

Existen dos tipos de sociedades anónimas:

Sociedades anónimas abiertas. Son aquellas donde se hace oferta pública de sus acciones y transan en la bolsa. Deben inscribirse en el Registro Nacional de Valores y están sometidas a la fiscalización de la Superintendencia de Valores y Seguros. Deben tener 500 o más accionistas (el número de socios es ilimitado), y estos tienen una responsabilidad limitada al monto de sus acciones.

Sociedades anónimas cerradas. En este caso la responsabilidad de los socios también es limitada, pero no están reguladas por la Superintendencia de Valores y Seguros.

Sociedad de responsabilidad limitada

Es una sociedad que se caracteriza porque los socios responden limitadamente por el monto de capital. Los socios pueden ser nacionales o extranjeros, personas naturales o jurídicas, sin que su número pueda ser inferior a dos ni superior a cincuenta. Teóricamente, y a diferencia de la sociedad anónima, este tipo de sociedad es administrada por todos los socios de común acuerdo, lo que implica que todas las decisiones deben ser tomadas por unanimidad.

Sin embargo, lo normal es que los socios designen a una persona para que administre la sociedad y represente la toma de decisiones. Esta persona será el representante legal, y pueden ser uno o varios de los socios o incluso también un tercero. En este tipo de sociedad no está permitido que un socio o socia venda su parte o participación sin el consentimiento de todos los demás. De la misma manera, para que ingrese una nueva persona, todos los socios o socias deben estar de acuerdo en su incorporación.

Sociedad colectiva

En este tipo de sociedad los socios intervienen directamente en la gestión y responden personal e ilimitadamente por las deudas de la sociedad, es decir, las personas que la conforman deben responder solidariamente sobre los compromisos sociales, incluso con sus bienes personales. Este tipo de sociedad no tiene limitaciones en cuanto al número y la nacionalidad de sus socios.

Sociedad comanditaria

Este tipo de sociedad presenta coexistencia de sus participantes, que pueden ser socios administradores o generales —que responden ilimitadamente por las deudas sociales y participan en la gestión de la sociedad—, o socios comanditarios —que no participan en la gestión y cuya responsabilidad se limita al capital aportado—. Si el capital aportado por estos últimos está representado en acciones, la sociedad adquirirá la forma de *comanditaria por acciones*.

*Sociedad por acciones (SPA)*²

La sociedad por acciones tiene como objetivo principal el proveer a empresarios emergentes de un vehículo más flexible que les permita acceder de mejor manera a la industria del capital de riesgo y así ser la principal herramienta para el desarrollo de esta industria en el país.

Grandes objetivos de la creación de la sociedad por acciones:

- Es un importante medio de financiamiento mediante el cual cierto tipo de empresas reciben un aporte de capital que les permite iniciar o desarrollar una actividad económica determinada, evitando de ese modo conseguir recursos mediante medios tradicionales que les son muy difíciles de obtener.
- Se enfoca en el segmento de las pequeñas y medianas empresas que pretenden desarrollar proyectos innovadores.
- El inversionista no solo presta recursos sino que, debido a que el riesgo que está corriendo es mayor, aporta con su experiencia y conocimientos a que la empresa logre un crecimiento y se consolide.
- La inversión se realiza por un plazo determinado, luego del cual el inversionista retira su capital buscando obtener las mayores ganancias posibles (en un plazo que sería muy difícil obtener mediante otro tipo de inversión más segura).

Esta estructura jurídica también permite un bajo costo tanto de entrada como de salida, lo que otorga gran libertad a los accionistas para determinar su funcionamiento interno y amoldarse a los cambios que pueden producirse en la realidad.

Los socios son libres para fijar en los estatutos de la forma más adecuada a sus necesidades.

Las sociedades por acciones tienen una forma simple de constitución, reforma y administración. En la constitución, existe la opción de otorgarse por un documento privado, protocolizado y firmado ante notario. En determinados casos de reforma de estatutos no se exige junta de accionistas y hay menores exigencias de publicidad de los extractos, lo que significa además menores costos.

La forma de administración es interesante, pues los socios tienen una gran libertad. Ni siquiera es necesario un directorio ni sus solemnidades, tales como sesiones, juntas ordinarias y extraordinarias de accionistas, entre otras.

*Cooperativa*³

Son organizaciones productivas (empresas) gestionadas a partir del principio un socio un voto, que buscan a través de la ayuda mutua satisfacer necesidades de sus miembros. Las cooperativas trabajan y se guían por los siete principios cooperativos:

1. Adhesión (ingreso) voluntaria y abierta
2. Gestión democrática de los miembros.
3. Participación económica de los miembros
4. Autonomía e independencia
5. Educación, formación y educación a sus miembros y a la comunidad
6. Cooperación entre cooperativas
7. Interés por la comunidad

² Matías Pinochet Aubele (2012). *Análisis crítico de la sociedad por acciones, memoria para optar al grado de licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales*. Santiago, Universidad de Chile, <www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/112883>.

³ Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño. Manual para apoyar la gestión de proyectos asociativos: Cooperativas y asociaciones gremiales.

Las cooperativas pueden categorizarse en tres áreas principales:

Trabajo

Se caracterizan por satisfacer la necesidad de trabajo de sus socios, y estos son, por tanto, los trabajadores de la empresa. Los excedentes (ingresos) se reparten de manera proporcional al trabajo realizado por cada socio. Auxilio Te Limpio, cooperativa de aseo, y Sol Poniente, cooperativa de mantención de áreas verdes, son ejemplos nacionales.

Producción

Los socios son dueños de algún medio de producción (tierra o maquinaria); la cooperativa sirve como canal de ventas o instrumento para terminar el proceso productivo de cada asociado. Los trabajadores no son necesariamente socios de la cooperativa, aunque es recomendable que lo sean. Destacan en Chile las cooperativas agrícolas, campesinas y pesqueras. Coopeumo, de la localidad de Peumo, que agrupa a más de 400 pequeños campesinos, es un ejemplo de cooperativa de producción campesina.

Servicios

Son cooperativas que proveen a sus socios de algún servicio básico, como agua potable o electricidad. Si bien pueden considerarse como categoría propia, en esta se incluyen también las cooperativas de ahorro y crédito —que proveen a sus socios de servicios financieros—, las de vivienda y el consumo. Los excedentes se reparten de manera proporcional al uso que cada socio haga de la cooperativa. Coopeuch, cooperativa de ahorro y crédito con más de 600.000 socios y la Cooperativa Eléctrica de la localidad de Llanada Grande, que produce y distribuye su propia electricidad, son ejemplos de cooperativas de servicios.

La legislación chilena permite que las cooperativas operen en casi cualquier actividad económica y define diferentes subtipos de cooperativas. Las cooperativas pueden ser de más de un tipo a la vez. Por ejemplo, un supermercado cooperativo donde los clientes y los trabajadores son socios, sería un ejemplo de fusión entre una cooperativa de trabajo y de consumo.

3. Ventajas y desventajas de los distintos tipos de personas

Para la formalización de cualquier actividad económica es fundamental tener nociones básicas de las ventajas y desventajas que ofrece la legislación chilena al respecto. En la siguiente tabla se describen algunas particularidades a tener en cuenta, como primer paso para luego profundizar en el análisis a la hora de definir un camino.

	Ventajas	Desventajas
EIRL Empresa individual de responsabilidad limitada	Una persona puede constituir la empresa sin arriesgar su patrimonio personal. La empresa tiene personalidad jurídica.	La constitución de la EIRL es menos sencilla que la constitución de una microempresa familiar. En una EIRL no es posible juntar aportes financieros de otras personas como en una sociedad de responsabilidad limitada.
MEF Microempresa familiar	La constitución de la empresa es sencilla y rápida.	La empresa no tiene personalidad jurídica y el dueño asume a título personal todos los derechos y obligaciones de la empresa. Tiene que realizar sus actividades en el lugar de residencia.
Sociedad de responsabilidad limitada	Varios socios pueden constituir una empresa, sin arriesgar su patrimonio personal.	Iniciar y mantener la actividad es más complicado que si se opta por una empresa individual. En cualquier sociedad existe la posibilidad de diferencias de opinión entre los socios sobre la estrategia de la empresa. Para que uno venda su participación en la sociedad se requiere unanimidad de los otros socios.
SA Sociedad anónima cerrada	Los socios responden hasta el límite de sus aportes. Las acciones pueden ser traspasadas o enajenadas.	Mayores complejidades en su constitución y gestión.
SpA Sociedad por acción	Está enfocado al segmento de las pequeñas y medianas empresas que pretenden desarrollar proyectos innovadores. Bajo costo tanto de entrada como de salida, lo que otorga gran libertad a los accionistas para determinar su funcionamiento interno y amoldarse a los cambios que pueden producirse en la realidad.	Existen opiniones controversiales acerca de su principio societario. Es referido como <i>affectio societatis</i> , que significa que el consentimiento de los socios debe ser constante y duradero para que la sociedad pueda seguir subsistiendo. Ello en consideración a que este tipo de sociedad puede ser constituido por una persona jurídica.
Cooperativa	Organizaciones productivas (empresas) gestionadas a partir del principio de un socio un voto. Los socios buscan, a través de la ayuda mutua, satisfacer necesidades de sus miembros. Pueden constituirse a partir de cinco socios. Los excedentes se reparten de manera proporcional al uso que cada socio haga de la cooperativa. Se basa en principios que van más allá del negocio o servicio.	Requiere de voluntad y convicción de los socios de ser parte de un <i>sistema cooperativo</i> y de un adecuado sistema de gestión de la información. Los socios son a la vez dueños y proveedores o clientes, lo que dificulta la toma de decisiones: generalmente los intereses de los dueños entran en conflicto con aquellos de los proveedores o clientes.

Anexo 2. Procedimientos. Plazos y costos para formar una cooperativa

1. Procedimientos

Para constituir una cooperativa en Chile los pasos a seguir son básicamente los siguientes:

1. Designar un comité organizador, que será el encargado de llevar adelante el proyecto para formar la cooperativa. El comité puede ser designado por una asociación interesada en la constitución de la cooperativa, y puede estar constituido por futuros socios o asesores contratados al efecto.

Las principales tareas a desarrollar por este comité serán:

- Encuesta y registro de futuros asociados.
- Recolección de aportes iniciales de futuros socios para gastos de constitución.
- Contratación de las asesorías legales y técnicas pertinentes para el proceso de constitución y viabilidad del proyecto, en caso de que se trate de nuevos negocios que requieran estudio de prefactibilidad. Esto se da generalmente cuando se realizarán inversiones en infraestructura tales como la construcción de una planta de procesamiento, adquisición de maquinaria tecnológica, etcétera, sobre todo si la inversión pudiera tener algún tipo de impacto ambiental o social.
- Recopilación de antecedentes e informes de autoridades u otros organismos para la definición del proyecto (en caso de inversiones mayores).
- Redacción del estatuto social (es el responsable de presentar un borrador del estatuto a la asamblea, redactado por el comité o por asesor contratado a ese efecto).
- Convocatoria y dirección de la junta constitutiva. En esta junta se debe nombrar un directorio, que puede ser provisorio o permanente.

- El acta de la Junta que los designe como mandatarios deberá contener la individualización de la o las personas autorizadas para reducirla a escritura pública, con expresa mención de su domicilio.

2. Elección de la razón social y nombre de fantasía.

3. Reducción a escritura pública ante notario del acta de la Junta Constitutiva, la que debe contener los nombres, cédula de identidad y domicilio de todos los socios fundadores y de los consejeros electos.

4. Redacción del extracto del acta de la Junta Constitutiva y legalización ante notario (mínimo de tres copias).

5. Publicación del extracto legalizado (por una sola vez) en el *Diario Oficial*.⁴

6. Inscripción en el Registro de Comercio correspondiente al domicilio de la cooperativa (o Conservador de Bienes Raíces, en caso de localidades más alejadas de capitales regionales). Para la inscripción se debe acompañar: extracto del acta de la Junta Constitutiva legalizado, copia de la hoja del Diario Oficial en que fue publicado y escritura pública del estatuto y acta constitutiva (este último no es un requisito legal; sin embargo, siempre lo solicitan en los Registros de Comercio y Conservadores de Bienes Raíces).

7. Una vez inscrito en el Registro de Comercio, se ingresan todos los antecedentes de la constitución en el Ministerio de Economía, División de Asociatividad y Economía Social. En ese acto se debe presentar la siguiente documentación:

⁴ La última modificación a la Ley General de Cooperativas (ley 20881) establece que la publicación en el *Diario Oficial* deberá ser enviada por la misma notaría para su publicación, con un costo nulo para las organizaciones con un capital inferior a las 5000 unidades de fomento (UF). El valor de la UF varía mensualmente de acuerdo con la variación del IPC. En abril de 2016 su valor era de \$ 25.832.

- a. Carta conductora que indica el motivo del ingreso (ej.: constitución de Cooperativa Agrícola Los Copihues Ltda.) y toda la documentación que se está adjuntando.
- b. Copia del diario de circulación local, del correo electrónico o de la citación enviada a los socios para la Junta Constitutiva. En caso de citaciones entregadas por mano, debe adjuntar copia del libro donde cada persona firmó recepción conforme de la citación.
- c. Lista de asistencia de los socios a la Junta Constitutiva (original o copia legalizada).
- d. Escritura pública de los estatutos y acta de la Junta Constitutiva.
- e. Acta de constitución del Consejo de Administración legalizada ante notario.
- f. Extracto del acta de la Junta Constitutiva.
- g. Copia de la hoja del diario oficial donde salió publicado el extracto.
- h. Copia legalizada de la inscripción de la cooperativa en el Registro de Comercio o Conservador de Bienes Raíces.

2. Tiempos, plazos

El proceso completo desde que un grupo decide constituir una cooperativa hasta que ha ingresado toda la documentación respaldatoria en el Ministerio de Economía (última etapa) es variable, y puede fluctuar entre 4 y 10 meses en promedio. El tiempo dependerá fundamentalmente de que el comité organizador trabaje con celeridad, tanto en los trámites que debe realizar como en presentar el borrador de los estatutos a la Asamblea. Una vez realizada la Junta Constitutiva se deben realizar una serie de trámites legales y de inscripciones que por su naturaleza tienen diferentes tiempos de respuesta de las entidades. A saber:

- Reducciones a escritura pública (notaría): 7 a 20 días
- Legalización de documentos (notaría): 1 día

- Inscripciones en Registro de Comercio o Conservador de Bienes Raíces: 15 a 40 días⁵
- Publicación en *Diario Oficial*: máximo 5 días
- No obstante los plazos arriba señalados, la Ley de Cooperativas establece lo siguiente:
- El plazo para inscribir y publicar es de 60 días siguientes a la fecha de reducción a escritura pública del acta de la Junta General Constitutiva.
- Inscripción de la cooperativa en la División de Asociatividad y Economía Social del Ministerio de Economía: máximo 20 días desde el último trámite de inscripción realizado (en Registro de Comercio o Conservador de Bienes Raíces).

3. Costos

Los costos que involucra el proceso de constitución de una cooperativa en Chile pueden ser muy variables y están dados por los siguientes ítems:

- Honorarios del asesor o abogado que elabora el borrador de estatutos: entre \$ 400.000 y \$ 1.800.000 (el valor puede variar dependiendo de si además se encarga de realizar todos los trámites legales e inscripciones).
- Reducción a escritura pública (notaría): entre \$ 35.000 y \$ 120.000. Este valor depende por lo general de la localidad donde se realizan estos trámites. En lugares donde hay un solo notario para toda una comuna, los valores suelen ser bastante más elevados que en ciudades donde hay más notarías.
- Legalización de documentos (notaría): entre \$ 1.500 y \$ 15.000. Esto depende de la notaría y de la cantidad de hojas a legalizar.

⁵ En localidades donde no se han realizado inscripciones de cooperativas, o con muy poca frecuencia, es donde más tiempo tardan los trámites de inscripción, generalmente por desconocimiento de la Ley de Cooperativas por parte del personal e incluso de los Conservadores.

- Publicación en *Diario Oficial*: 1 UTM⁶ cuando el capital social es superior a 5.000 UF. En caso de que el capital social sea inferior a 5.000 UF, la publicación no tendrá costo para la cooperativa.

Los tiempos y costos aquí señalados son un promedio general. Siempre es posible que se presenten excepciones en que un grupo muy activo pueda concretar un proceso de constitución de una cooperativa en un plazo de uno o dos meses (que sería un tiempo récord y muy pocas veces visto). Lo mismo en relación con los costos, pues están comenzando a surgir algunas cooperativas de trabajo que han logrado hacer convenios con notarías y Conservadores de Bienes Raíces (en localidades más rurales), de manera que cobran unos costos mínimos y se han llegado a constituir cooperativas con \$ 150.000. Importa señalar que estos casos han sido excepcionales (dos o tres del universo total), por tanto no entran en los cálculos promediales.

Lo más frecuente y común es que un proceso de constitución tarde unos siete meses, con costos totales de entre \$ 1.800.000 y \$ 2.500.000.

⁶ UTM es una unidad económica denominada *unidad tributaria mensual*. Su valor varía mensualmente de acuerdo con el IPC. En el mes de abril de 2016 era de \$ 45.316.

Anexo 3. Situaciones caso en organizaciones cooperativas

¿Cómo interpretar las situaciones que se dan en los emprendimientos asociativos?

Los estudios de casos como metodología de sistematización y aprendizaje del fenómeno cooperativo/asociativo. Estudio de caso: COOPIHUE. Situación caso: análisis de situación de la Cooperativa Agraria de Carmelo (COOPACAR).

1. La metodología de los estudios de caso

Como ya se ha señalado, la gobernanza y la gestión de organizaciones de carácter asociativo/cooperativo son complejas. Cuando un técnico u otro agente debe encarar un trabajo con organizaciones de este tipo, es necesario que tenga en cuenta sus particulares características.

Los estudios de caso son un buen instrumento para ilustrar y formar sobre cómo interpretar y trabajar la realidad de organizaciones de este tipo.

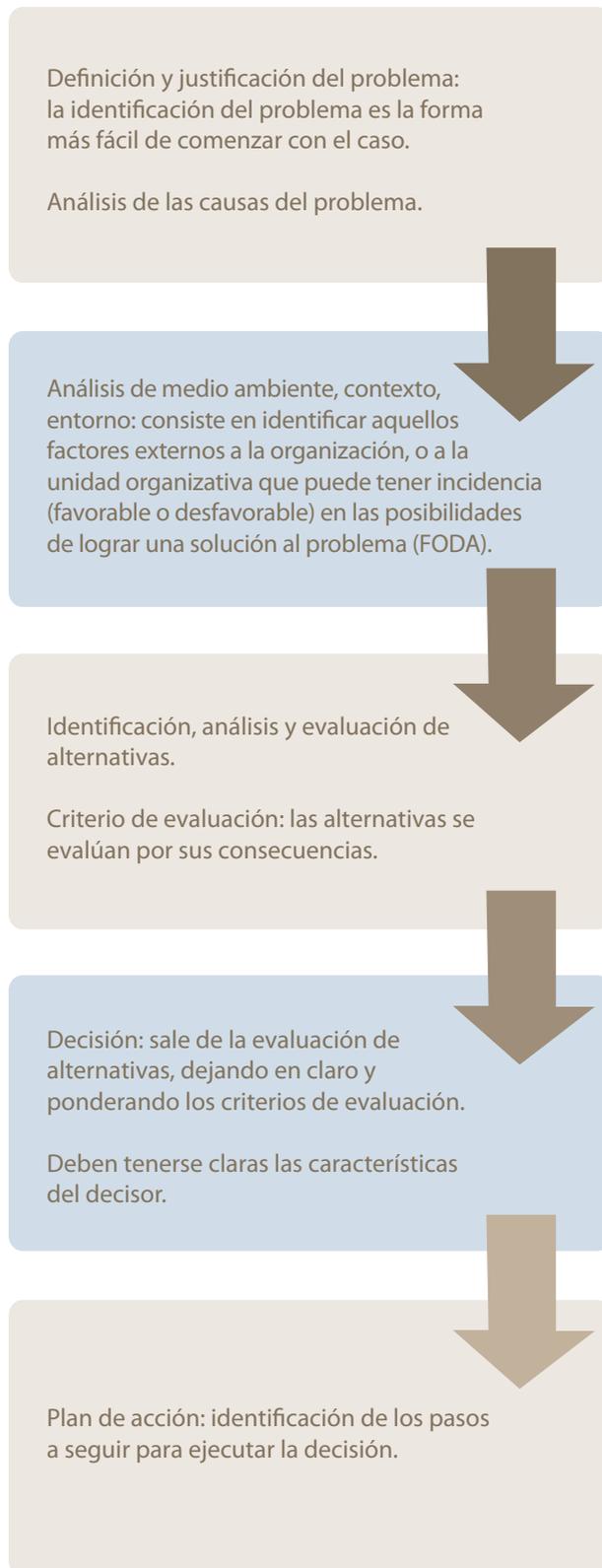
Un caso es la descripción objetiva de una situación administrativa u organizacional real y problemática que requiere la adopción de una o varias decisiones en medio de un contexto ambiental, todo lo cual proporciona información para el planeamiento y análisis de alternativas de solución.

El *estudio de caso* constituye un campo privilegiado para comprender en profundidad los fenómenos económicos y de relaciones sociales, debido a que su finalidad es conocer cómo funcionan todas las partes del caso para crear hipótesis, y se atreve a alcanzar niveles explicativos de supuestas relaciones causales encontradas entre esas partes, en un contexto natural concreto y dentro de un proceso dado. Es por ello uno de los métodos más utilizados para analizar el desempeño o las estrategias de las cooperativas.

El proceso analítico de un caso incluye seis fases:

1. Comprensión de la situación problemática
2. Interpretación de los objetivos del tomador de decisiones
3. Invención de opciones creativas
4. Evaluación de consecuencias
5. Toma de la decisión
6. Plan de implementación (comunicación, control)

El esquema siguiente presenta los campos y la secuencia de análisis de un caso.



Se presentan a continuación dos ejemplos reales de cooperativas agrarias, una chilena y una uruguaya, cuyos nombres, ubicación e información económica y social han sido modificados para ser utilizados con finalidades docentes y de análisis.

2. Estudio de caso: COOPIHUE

2.1. Presentación de la situación

José, el presidente, está en su predio regando el cultivo de papas, preocupado por la forma en que va a llevar adelante el análisis de los caminos a tomar por la cooperativa, dado que en la última reunión del Consejo y en conversaciones informales con socios han surgido posiciones diferentes y en algunos casos encontradas y excluyentes.

José es un productor hortícola de tamaño pequeño, muy bien considerado en la zona por el progreso económico que ha logrado en su predio.

Hay acuerdo entre los cinco directivos en la necesidad de crecimiento, dado que han entrado en una etapa de estancamiento aunque mantienen una economía saneada; pero en varias oportunidades han analizado el tema sin lograr ponerse de acuerdo en el camino.

A José le viene continuamente al pensamiento la frase «estancarse, en estos tiempos, es retroceder». Y piensa: «Me van a recordar como el presidente que tiene bien el balance porque no hizo nada; pero por otro lado, si la decisión se toma con un procedimiento incorrecto, la cooperativa puede sufrir daños irreparables».

Los directivos coinciden totalmente en que no deben dejar pasar la próxima Junta General para presentar alguna idea, a fin de iniciar acciones concretas durante el ejercicio que comienza, cosa que no debería postergarse más.

Los directivos más viejos están decididamente convencidos de que lo que deben hacer es fortalecerse en brindar más servicios a los socios actuales, a fin de lograr mayor fidelidad. Para ello entienden que la ampliación del local y la inversión en una nueva planta de semillas y raciones son inversiones prioritarias.

Otra propuesta es la de invertir en uno o más locales como sucursales de la cooperativa pero fuera de Llanquihue, dado que ven la necesidad de crecimiento en número de socios para aumentar la actividad y ya hay algunos productores asociados de las comunas de Frutillar y Puerto Octay, a donde debería apuntar el desarrollo. Ello permitiría, además de la mayor actividad en los rubros de la cooperativa, la venta de semillas forrajeras de parte de los actuales socios. Lógicamente esta propuesta es respaldada por Francisco, el único directivo residente en Frutillar, quien argumenta que de esa forma se podría brindar un servicio mucho más personalizado y cercano a muchos productores hortícolas, agrícolas, ganaderos y lecheros en esas zonas, lo que daría mayor dinámica a COOPIHUE.

Para Juan, esta idea a su vez pone énfasis en los circuitos cortos, tema que fue bien acogido por la región de Los Lagos debido a que, por su atractivo turístico, presenta efectivamente muchas oportunidades. Busca habilitar espacios de comercialización con disposición de infraestructura adecuada para la venta de productos locales de grupos de agricultores; dado que en Frutillar y Puerto Octay existen circuitos turísticos al volcán Osorno, Saltos del Petrohué, Lago de Todos los Santos y Parque Nacional Puyehue, entre otros.

La propuesta de fortalecerse en Llanquihue es bien vista por un comité de base muy dinámico integrado por unos veinte productores chicos ubicados en los alrededores de esta ciudad, reconvertidos a la producción de frambuesas. Ellos están fuertemente comprometidos con el proyecto que se elabora con INDAP y que demanda inversión en infraestructura por COOPIHUE. Están muy ilusionados con que la cooperativa desarrolle el proyecto de inversión. Los productores más tradicionales también visualizan que esta nueva actividad implica para la organización nuevos saberes y prácticas no desarrolladas por la cooperativa hasta el momento.

José ve con mucho futuro el desarrollo de los *berries* en la región —y de hecho, si bien es horticultor, este año instaló una pequeña área de arándanos «para probar», pero le parece que sería importante incorporar a productores ubicados al norte, principalmente en la comuna de Frutillar, de mayor tamaño y proyección, lo que le daría mayor seguridad al proyecto que se elabora para la cooperativa. También piensa en la experiencia de la miel (la exportación de cuatro contenedores a Francia) con un excelente resultado para la cooperativa y para los socios.

Dado el acuerdo de los directivos en poner el punto a consideración, ya se ha mencionado públicamente que se trataría en la Junta General de Socios una propuesta de crecimiento. Por ahora se nota desinterés a nivel de los socios, salvo un núcleo reducido cercano a los directivos, quienes han participado de discusiones a nivel informal; no se han escuchado otras opiniones al respecto. La expectativa está ubicada en el Consejo de Administración, ya que hay que llegar con una única posición a la asamblea.

El vecino de José vino a plantearle ayer que incorporar a los productores de Octay era heredar una situación no deseable, dado que allí había funcionado hace veinte años una cooperativa que «la fundieron».

José tiene duda de cómo manejar el tema en el Consejo de Administración y cuál debería ser la forma de presentación a la Junta General de Socios.

2.2. Información adicional

Información del contexto

En la región de Los Lagos se encuentra ubicado el cuarto núcleo industrial del país. La producción agropecuaria es la principal fuente de ocupación, que representa el 4,4 % del total nacional. Produce cereales, papas, remolacha, ganadería y derivados lácteos, y es el principal productor del país con un 65 % de la producción nacional.

La región de Los Lagos tiene el 39 % del ganado bovino del país, alimentado en el 30 % de las hectáreas forrajeras plantadas en Chile, y es el primer productor lácteo y de carne a nivel nacional.

Para 2007, Llanquihue continúa siendo predominantemente agrícola. La población rural es un 58 % del total. A su vez, la mayor parte de la actividad industrial está constituida por el procesamiento de productos agropecuarios: plantas lecheras, plantas azucareras, una empresa dedicada a la elaboración de derivados de la papa, etcétera.

Respecto de la tenencia de la tierra, en Los Lagos los grupos de tamaño multifamiliar son los de mayor importancia: poseen cerca del 90 % de la tierra agrícola y arable; generan el 78 % de la producción y abarcan cerca del 50 % de la población agrícola activa. Particularmente, la provincia de Llanquihue presenta una fuerte concentración de propiedades medianas y pequeñas,

aunque las propiedades grandes siguen manteniendo la mayor superficie en cuanto a hectáreas.

Es una zona principalmente lechera y de producción agrícola —remolacha, trigo y cebada—, especializada o asociada a lechería en predios más grandes y a horticultura para mercado interno en predios menores. Los cultivos de cereales y de remolacha son destacables pues dan origen a la agroindustria enfocada a la producción de azúcar.

En la última década empezaron a instalarse cultivos de *berries*: frambuesas, arándanos, grosellas y moras. La gran parte de la producción se lleva a cabo en huertos caseros (82,1#%). Es un rubro emergente para los pequeños agricultores. Desde hace algunos años existe un creciente interés de agricultores, especialmente usuarios de INDAP, enfocados en este rubro, con énfasis en las frambuesas.

En la actualidad están establecidas en la región 16 hectáreas de frambuesas de las variedades Meeker y Heritage. Además se espera avanzar en el establecimiento de mora híbrida, zarzaparrilla negra y roja, y arándanos, como una manera de diversificar la oferta en función de los mercados. El destino de la mayor parte de la producción es la empresa Bayas del Sur.

INDAP ha realizado una fuerte promoción de alianzas productivas en la zona para potenciar a pequeños agricultores a través de la implementación de huertos familiares, transformando a estas familias en proveedores de la materia prima para la elaboración de concentrados y jugos de fruta.

Información de COOPIHUE

La sede de COOPIHUE está en las afueras de Llanquihue, ciudad de la comuna del mismo nombre. La paz reina en esta ciudad. El lago, los volcanes y las suaves praderas regalan preciosas postales al visitante. Sus principales actividades son el turismo, la agricultura, la ganadería y la agroindustria.

La mayoría de los 160 socios pertenecen a la comuna de Llanquihue pero en los últimos años se han asociado productores de otras comunas, en función de que la cooperativa ha mantenido una actividad y presencia interesantes y han desaparecido varios acopiadores y abastecedores de insumos locales ante una fuerte presencia de firmas de mayor escala.

Los productores son mayoritariamente familiares —agrícolas, hortícolas y lecheros— que se abastecen de insumos (fertilizante, semillas, insumos agrícolas y veterinarios, raciones, subproductos para alimentación animal) en la cooperativa. Los productores lecheros remiten a Nestlé Chile S. A. y a Cecinas Llanquihue S. A.

COOPIHUE realiza la comercialización de trigo y cebada de los socios, concentrando oferta que vende a lo largo del año a más de un molino harinero en las regiones de Los Lagos, Los Ríos y Biobío. Asimismo vende una parte pequeña de la producción hortícola de los socios a acopiadores locales y vende al menudeo en su local propio. Tiene también almacén y ferretería muy utilizados por socios y vecinos.

El Consejo de Administración está conformado por cinco miembros y tiene once funcionarios. Funcionan cuatro comités de base: uno de productores de muy pequeña escala en Llanquihue, focalizado en el desarrollo de *berries*; otro de apicultores; los otros dos tienen una referencia geográfica e incorporan socios de más de una comuna.

En el último año se exportaron tres contenedores de miel a Francia, negocio muy bien evaluado y con el apoyo de Prochile. Se realizó una gira a Europa para consolidar relaciones con el cliente en Francia y para la búsqueda de nuevos mercados.

Con CORFO se concluyó exitosamente el tercer año del Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP), en el que participan unos 25 apicultores, que ha servido para mejorar y homogeneizar la producción.

Con INDAP se trabaja en programas de alianzas productivas, en un grupo de 45 productores hortícolas y otro de 32 productores de trigo.

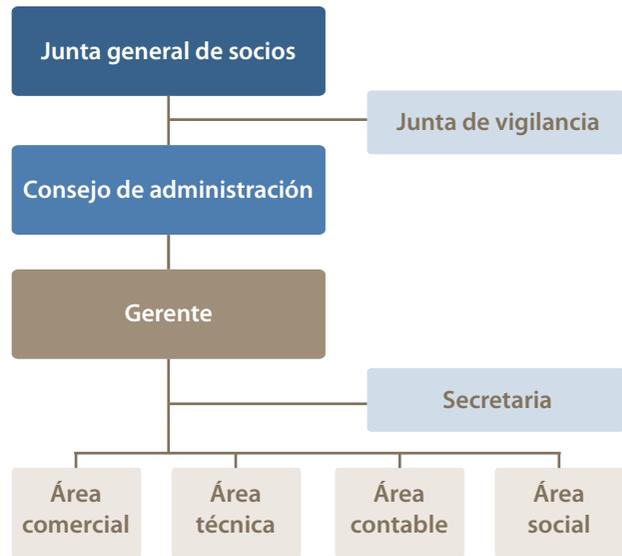
También se está elaborando con mucho apoyo de INDAP un programa de alianza comercial para cultivos de *berries* pero faltan muchos aspectos a resolver: número de socios que efectivamente van a participar, monto de apoyo necesario a nivel de predios, infraestructura de acopio y transporte necesario en la cooperativa.

Se plantea como primera etapa la asociación con una empresa exportadora local pero se ven muchas ventajas en hacerlo directamente, dado que se han tenido contactos con el representante en Chile de Fairtrade Labelling Organizations Internacional (FLO), una organiza-

ción internacional de comercio justo que busca trabajar con organizaciones de pequeños productores campesinos e indígenas de todo el mundo para provocar un desarrollo social y económico ambientalmente sostenible.

Según consta en la memoria anual, «la exportación de miel demostró que internamente existían las capacidades para desarrollar un área exportadora que permitiera enviar a los mercados de Europa y todo el mundo los productos de nuestros socios».

COOPIHUE mantiene una serie de servicios a sus socios: servicio tributario-contable, convenios de atención dental, previsión de servicio mortuario, créditos de emergencia, créditos sin interés para socios con enfermedades graves, etcétera.



Cooperativa COOPIHUE
Estado de resultados
1 de enero al 31 de diciembre de 2008

Ingresos operativos		22,005,660
Ingresos de explotación socios	21,441,640	
Ingresos de explotación no socios	594,020	
Costos operativos		17,826,118
Costos de explotación socios	17,367,962	
Costos de explotación no socios	458,156	
Margen bruto de contribución		4,179,542
Gastos de administración y ventas	2,365,608	
Margen neto de contribución		1,813,934
Resultados diversos		63,421
Ingresos fuera de explotación	106,138	
Gastos fuera de explotación	-42,717	
Resultados financieros		22,620
Gastos financieros	-128,880	
Ingresos financieros	202,500	
Castigos incobrables	-51,000	
Resultado antes de impuesto a la renta		1,727,893

Ratios

De rentabilidad

Sobre activo	Res. Ej/AT	0,07
Sobre patrimonio	Res. Ej/Patrimonio	0,10103
Sobre ventas	RN/VN	0,07852

Estado de situación patrimonial 2008

Activo		31,525,628
Activo circulante		12,640,531
Disponible	1,264,053	
Inversiones	321,196	
Cuentas a cobrar	6,475,997	
Bienes de cambio	4,579,285	
Activo no circulante		18,885,097
Activo fijo	17,342,981	
Otros activos	1,542,116	
Pasivo		7,881,407
Pasivo circulante	7,058,387	
Pasivo a largo plazo	823,020	
Patrimonio		23,644,221
Cuentas patrimoniales	21,916,328	
Resultado del ejercicio	1,727,893	
Total pasivo y patrimonio		31,525,628

De liquidez

Razón corriente	AC/PC	1,79
Prueba ácida menor	(AC-BG-gastos adm.)/PC	1,14
Prueba ácida mayor	(disp. + I. Temp.)/PC	0,22

De endeudamiento

Índice de Leverage	PT/AT	0,25
Endeudamiento sobre patrimonio	P/Patrimonio	0,33

2.3. Algunas claves para analizar el caso COOPIHUE

El objetivo del caso se basa en las diferentes opciones de crecimiento que tiene la cooperativa y en la temática de la planificación. También plantea el desafío que tienen las organizaciones asociativas para armonizar y atender los intereses de sus asociados, que pueden ser diferentes.

La reflexión estratégica que plantea el caso COOPIHUE se puede realizar a partir de un análisis FODA

(fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de la organización, intentando determinar cuáles son los problemas críticos planteados.

A partir del análisis FODA y de la identificación de los problemas críticos, se pueden analizar las alternativas de crecimiento planteadas según su naturaleza (vertical u horizontal), los criterios para evaluar su viabilidad, las posibles estrategias de mercado y lo que suponen desde el punto de vista organizacional.

Análisis del entorno y del mercado		Análisis interno		Problemas críticos
Amenazas	Oportunidades	Fortalezas	Debilidades	
<p>Fuerte presencia de firmas de mayor escala que hicieron desaparecer acopiadores y abastecedores de insumos.</p> <p>Si la cooperativa se debilita, otros proveedores de insumos y servicios pueden entrar en su zona de influencia.</p> <p>Si no se diversifica, otros agentes ocuparán ese espacio</p>	<p>El mercado de <i>berries</i> crece y logra buenos desempeños.</p> <p>Más dinamismo.</p> <p>La miel abre nuevo canal de comercialización y experticia.</p> <p>El mercado de semillas e insumos en zonas contiguas está mal atendido o tiene ineficiencias.</p> <p>La venta de semillas forrajeras se encuentra en expansión, ya que los lecheros y ganaderos incrementan la intensificación.</p> <p>Región muy productora de leche, carne y agrícola.</p> <p>Productores muy chicos interesan poco a grandes firmas. Son potenciales clientes de la cooperativa</p>	<p>Buen prestigio local.</p> <p>Buena salud económica de la organización.</p> <p>El negocio que tiene lo hace bien.</p>	<p>Estancamiento de la facturación.</p> <p>Iguals servicios a los socios desde hace años.</p> <p>La baja facturación no permite asumir altos riesgos.</p> <p>Bajo entrenamiento de la organización para la competencia.</p> <p>Los productores más dinámicos son pocos. Los productores tradicionales son la mayoría.</p> <p>La baja cohesión de la cooperativa puede llevar a rupturas.</p>	<p>Estancamiento La organización, la estrategia que la hizo mantenerse y tener éxito no sirven para la proyección, para el cumplimiento de los nuevos objetivos.</p> <p>La estrategia de crecimiento dividió como nunca a los directivos de la cooperativa y se puede proyectar en la masa social.</p>

Alternativas estratégicas para el crecimiento	Criterio de evaluación. Viabilidad (costo-beneficio)	Estrategia de mercado	Alineamiento organizacional (objetivos de apoyo estratégico)
<p>Vertical</p> <p><i>Berries</i>, productores chicos, alto valor del producto, mayor margen en el acondicionamiento y exportación – INDAP Planta de semillas y raciones</p>	<p>Inversión en infraestructura muy específica, vinculada a un solo rubro. Fácil de entrar (INDAP, política pública) pero difícil de salir sin daño. Inversión para mejorar lo que ya se hace, sin incremento de clientes, producto marginal de baja cuantía. Tiempo de madurez de la inversión. Visualización del beneficio por los asociados. Costos de la nueva organización. Cuántos se benefician en forma directa y cuántos potencialmente. Concentración del riesgo.</p>	<p>No captura de nuevos socios. Planteo antes de hacer la inversión. Alianza estratégica en inversión y operativa con los productores grandes del norte. Alianzas empresa exportadora. Programas de fidelización, servicios adicionales</p>	<p>Socios tradicionales son la mayoría, son los que votan. Nuevas capacidades, RR. HH., nueva actitud y aptitud. Los beneficiarios potenciales no participan de la asamblea, no votan.</p>
<p>Horizontal</p> <p>Nuevos locales Insumos para ganaderos y lecheros y agrícolas. Hacer más de lo mismo. Incorporación de productores de <i>berries</i> más grandes para exportación.</p>	<p>Bajo costo organizacional. Es baja la inversión, se entra y se sale fácilmente. Diversifica el riesgo comercial. (A quiénes y a cuántos perjudicó, qué poder tienen.) (A quiénes y a cuántos benefició, qué poder tienen.) Incorpora productores que ya fundieron una cooperativa (incrementa riesgo organizacional). Capacidad de capturar valor en el futuro.</p>	<p>Captura nuevos socios. Arrendamiento de locales y alianza con proveedores que compiten con las grandes firmas proveedoras de insumos. Logística de menudeo y relacionamiento comercial con demanda atomizada.</p>	<p>Se desarrolla con las mismas capacidades de recursos humanos.</p>
<p>Circuitos cortos, turismo</p>	<p>La estrategia de cercanías es positiva para los productores pero de bajo impacto para la cooperativa.</p>		

3. Estudio de caso: COOPACAR

3.1. Presentación de la situación

El Consejo de Administración de COOPACAR (Cooperativa Agropecuaria de Carmelo) se reúne para analizar el informe resumido de una consultoría de apoyo que tenía por objetivo «determinar la situación patrimonial de la cooperativa, así como también definir algunos lineamientos para planificar en el corto plazo soluciones a las obligaciones financieras más perentorias». De igual forma debían definir qué y cómo iban a comunicarle a la Asamblea de Socios los resultados de la consultoría. No era un tema fácil porque la cooperativa, como todas las que tenían el almacenaje de granos como rubro principal, venía con crecientes dificultades, al igual que sus productores socios.

COOPACAR se ubica en la ciudad de Carmelo, en el departamento de Colonia, Uruguay. Es una zona muy diversificada en rubros de producción. Los socios fundadores de la cooperativa eran productores de diferentes rubros pero en la mayoría de los casos realizaban agricultura. Hacia 1955, cuando se creó la cooperativa, casi el 90 % de los 300 socios iniciales plantaban trigo.

En 1997, los 120 productores que participan en las asambleas y pueden considerarse activos (que al menos usan un servicio de la cooperativa al año), continúan desarrollando diferentes rubros en sus predios pero en la mayoría de los casos realizan agricultura con cultivos de invierno y verano.

A tal punto estaba la situación sectorial y de las cooperativas del departamento de Colonia que, a iniciativa de la FAC (Federación de Cooperativas Agrarias), el año pasado la cooperativa, junto con CALAS de Conchillas y CALOL de Ombúes de Lavalle estuvo en conversaciones para fusionarse en una sola organización (que permitiría hacer economía de escala, mejorar la logística del almacenaje y hasta dejar de competir entre ellas...) pero nunca se concretó nada de eso.

El contexto sectorial

Si bien el sector agropecuario uruguayo crece entre 1980 y 1998 un 2,75 % de promedio anual, se producen en él transformaciones importantes tales como fuertes procesos de cambio técnico e inversión, concentración y disminución del número de predios, aumento del uso del crédito (y del endeudamiento «dolarizado»), crecimiento de las exportaciones y fuertes ajustes en la fase industrial de los complejos.

En la década de los noventa el trigo era el principal cultivo agrícola del país, con siembras que oscilaban entre 150.000 y 300.000 hectáreas por año. La alta variabilidad del área sembrada es explicada por factores de mercado y precios en la década, y de evolución tecnológica en el largo plazo.

Las dificultades de precio y mercado, junto con los cambios tecnológicos, además de generar una alta variabilidad en el área de siembra provocaron una disminución en el número de productores que plantaban trigo y un aumento consecuente del tamaño promedio de la chacra. En el transcurso de la década de los noventa, el número de productores que plantaban trigo bajó en un 58 % y el tamaño promedio de la chacra creció en un 100 %.

En la reunión del Consejo están presentes: el presidente, viejo integrante de la cooperativa reconocido como buen productor en la zona; el secretario, que ha ocupado el cargo en varios períodos por ser el que tiene experiencia en escribir actas y cartas; los vocales, uno de ellos expresidente y ambos con más de veinte años de participación en la cooperativa, y el gerente, un ingeniero agrónomo hijo de otro socio fundador de la cooperativa. No llama la atención la falta del tesorero porque tiene asistencia discontinua.

Luego de la lectura del informe de la consultoría realizado por el gerente, el presidente piensa: «esta crisis se viene dando desde varios años atrás, y hoy por desgracia se nos vino encima con todo. Tenemos que hacer algo ya».

3.2. Resumen ejecutivo del informe de consultoría

3.2.1. Análisis de la situación patrimonial

El presente análisis pretende determinar a un momento dado el patrimonio de la empresa y su composición. El estado de situación patrimonial es un informe contable que muestra el patrimonio de la empresa y su composición.

De acuerdo con el estado estimado que precede a este análisis, COOPACAR cuenta con patrimonio positivo de unos USD 145.030. Esta cifra surge de comparar el activo (disponibilidades, bienes y derechos) de USD 1.649.098 con un pasivo (obligaciones) de USD 1.504.068.

Debemos considerar además que se incluyen en el activo USD 117.000, que corresponden a bienes de uso e inversiones en otras empresas, cuyo valor de mercado supera ampliamente al expuesto contablemente.

Balance	1997	1996
Activo		
Activo corriente		
Disponibilidades	161.500	173.248
Valores al cobro	314.900	396.749
Créditos por ventas	485.498	420.318
Bienes de cambio	570.200	399.527
Total activo corriente	1.532.098	1.389.842
Activo no corriente		
Bienes de uso	88.000	91.000
Inversiones en otras empresas	29.000	29.000
Total activo no corriente	117.000	120.000
Total activo	1.649.098	1.509.842
Pasivo		
Pasivo corriente		
Proveedores M/E	80.199	91.589
Proveedores MN	28.100	27.569
Cheques diferidos a pagar	209.700	185.335
Clientes	4.000	2.500
Cuentas pendientes M/E	2.200	1.900
Central cooperativa de granos	28.100	27.569
Ministerio de Agricultura	84.200	42.600
Central Lanera Uruguaya	23.300	19.741
Préstamos bancarios	803.900	640.000
Deudas fiscales	23.500	19.630
Otras deudas	10.488	80.200
Total pasivo corriente	1.496.098	1.310.809
Pasivo no corriente		
Préstamos bancarios LP	7.970	17.860
Total pasivo no corriente	7.970	17.860
Total pasivo	1.504.068	1.328.669
Patrimonio	145.030	181.173
Total pasivo más patrimonio	1.649.098	1.509.842
Estado de resultados		
Ventas	1.935.890	2.138.964
Costos operativos	1.751.852	1.893.527
Margen bruto	184.038	245.437
Gastos admin. y ventas	- 186.594	- 179.584
Resultado financiero	- 33.587	- 14.896
Resultado del ejercicio	- 36.143	50.957

Se presentan algunos ratios que comparan los ejercicios 1996 y 1997:

	1997	1996
Razón corriente	1,0241	1,0603
Prueba ácida	0,643	0,755
Razón Pasivo/patrimonio	10,371	7,334
Margen bruto	9,51 %	11,47 %
Margen neto	-1,87 %	2,38 %
Período de cobranza	3,009	2,358

El primer ratio, *razón corriente*, compara los activos corrientes con los pasivos corrientes. En este momento el ratio es de 1,024 e indica que por cada peso de deuda hay un peso con 2,4 centavos de respaldo, con vencimiento en el corto plazo. Esta cifra no modifica sustancialmente la situación del ejercicio 1996, momento en el cual la relación era de 1,0603.

Consideramos que, si bien es una relación positiva, es muy exigua, sobre todo teniendo en cuenta el peso que tienen los bienes de cambio en el activo corriente.

En ese sentido, consideremos la siguiente restricción, no tomando los bienes de cambio en la comparación con

el pasivo corriente. Tenemos la prueba ácida con un ratio de 0,643 para el año 1997 y de 0,755 para el año 1996.

Vemos aquí que las variaciones en la realización de los bienes de cambio inciden fuertemente en la liquidez de la empresa. Esto implica que de cada dólar de deuda solamente hay 64 centésimos (entre disponibilidades créditos y documentos a cobrar) de respaldo.

También en el período 01/07/1996-31/01/1997 podemos constatar un incremento de los *stocks* de mercadería, de acuerdo con el siguiente detalle:

En USD				
Concepto	30/06/1996	31/01/1997	Incremento	
Artículos almacén	217.042	305.500	86.458	40 %
Artículos veterinaria	30.996	38.700	7.704	25 %
Fertilizantes	23.404	21.600	-1.804	-8 %
Total	271.442	365.800	94.358	34 %

De este cuadro podemos deducir que hubo un aumento del financiamiento para absorber este incremento de stock. Este comportamiento tiene incidencia en la situación de iliquidez que estamos comentando.

Otro elemento restrictivo del análisis de la razón corriente lo constituye la situación de cobranzas de la cartera de deudores de la cooperativa. Si estuviéramos bajo el supuesto de que las ventas se distribuyen iguales mensualmente a lo largo del año, veríamos que el promedio de cobranza es de 90 días para este período. En el año anterior había sido de 70 días (2,35 meses).

Pero haciendo un análisis más profundo del saldo de deudores, cuando ajustamos el saldo en dólares de la cartera de deudores vemos que asciende a USD 485.498, que incluyen deudas de la Central Cooperativa de Granos (CCG) por USD 75.025.

Podemos analizar aquí la situación de morosidad de los titulares de las cuentas corrientes. Para ello se analizaron aquellas deudas mayores a USD 10.000. Este análisis involucró a 20 socios cuyos saldos representan unos USD 358.836, que corresponde al 73,91 % del saldo.

También se debe considerar el análisis de la cuenta de Central Cooperativa de Granos (CCG), del cual surge un saldo deudor de USD de 75.025, que corresponde al 15,45% del rubro crédito por venta.

Analizando ese 73,91 % de deudores podemos concluir que hay cinco deudores por USD 197.875, que presentan dificultades de cobro, en la medida que ya han ocurrido la mayoría de las liquidaciones (por remisión de grano de cereal) y no han podido cancelar sus deudas (análisis al 28/02/1997). No obstante ello, no se cree en principio que se den perjuicios económicos, sino que su incidencia mayor es de índole financiera. Este grupo de deudores representa el 40,75 % del saldo de créditos por ventas.

También se trabajó sobre un grupo importante de deudores cuyos saldos presentan una antigüedad mayor a un año. Estos productores presentan pocas operaciones en la cooperativa. La suma total de estos saldos es del orden de los USD 22.000 y son el 4,53 % del total del saldo de créditos por ventas.

Resumen	USD	Porcentaje
Créditos por ventas	485.498	100 %
Deudores morosos	197.874	40,75 %
Deudores en gestión	22.000	4,53 %
Deudores regulares	265.624	54,72 %

Si suponemos —en forma conservadora— que solamente se cobrarán los créditos que calificamos como regulares en un año, la razón corriente sería de 0,87. Ello implica que se daría una situación de desfinanciamiento en el corto plazo de 13 centavos de dólar por cada peso de deuda.

A esto debemos agregarle que cualquier desvío en la realización a los *stocks* no estaría haciendo caer el índice hasta cerca de un nivel de 0,60.

En relación con el saldo de bienes de cambio, se tomaron los artículos generales, veterinaria y fertilizantes según el valor de la última compra. Los *stocks* de granos se tomaron a precio de mercado, cotizándose en particular los *stocks* de trigo de la zafra pasada (1400 t), a USD 130 la tonelada.

Además se crea una reserva de desvalorización por USD 20.000, a los efectos de cubrir las contingencias de variación de precios de las mercaderías.

En relación con los proveedores se analizaron saldos sobre todo el de Central Cooperativa de Granos y el de CYMPAY.

Se confirmó verbalmente el saldo de deuda con el MGAP por el arrendamiento de la planta de silos (para el almacenaje de granos).

La composición del activo y el pasivo, en forma resumida, es la siguiente:

En USD			
Activo		Pasivo	
Disponibilidades	161.500	Deudas comerciales	574.010
Documentos al cobro	314.900	Deudas financieras	803.900
Créditos por ventas	485.498	Deudas fiscales	23.500
Bienes de cambio	590.200	Deudas diversas	94.688
Activos no corrientes	117.000	Deudas a largo plazo	7.970
Total	1.669.098		1.504.068

El cociente pasivo/patrimonio muestra el alto endeudamiento de la empresa, que ya era alto en el año 1996 y empeora para el año 1997.

El margen bruto baja en comparación al año anterior y no logran cubrir los GAV y financieros.

3.2.2. Análisis organizacional

En función de los intercambios que se produjeron entre directivos, funcionarios y miembros de esta consultora, durante la ejecución de este contrato se pudo apreciar falencias a nivel de la organización de COOPACAR.

- *No existe un plan rector de la cooperativa.* No se encuentran definiciones globalizadoras que orienten las distintas acciones de COOPACAR. No se tiene en cuenta el lugar donde debieran procesarse estas definiciones, ni la delimitación de responsabilidades en la generación de estas.
- *No se comprende la actual organización de la empresa.* Existe la sensación de que los distintos cargos se fueron creando en forma errática, y que ni existió ni existe una evaluación de estos. En relación con las dependencias jerárquicas hay diferentes interpretaciones, que traen por supuesto problemas en la gestión.
- *No hay una visión articuladora de la gestión de la cooperativa con el socio productor.* Existen contradicciones de la cooperativa como herramienta.
- *Ausencia de definiciones en relación con las actividades de promoción.* Los técnicos tienen una orientación más vinculada a la asistencia técnica que a la promoción.
- *No existe un referente claro a nivel de la administración.* Hay ausencia de un jefe administrativo y, como correlato, participación por la vía de los hechos de distintas funciones en varias personas. Faltan procedimientos, sobre todo en lo que tiene que ver con la formulación de información básica para la toma de decisiones.
- *No se cuenta con los informes* al Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y la Gerencia que permitan tomar definiciones con un mínimo de sustento.
- *No existe una instancia de síntesis a nivel de dirección funcional.* No hay una instancia de coordinación de líneas entre gerencia y mandos medios. Los contactos se dan generalmente en términos unilaterales, aperiódicos y en tono informal. Solamente a nivel gerencial se da una visión más de conjunto pero no abarca toda la realidad de la empresa.

Resumen de las principales restricciones a nivel organizativo

Inexistencia de un organigrama

Falta de un plan rector

Carencia de un sistema de información

Carencia de contenido de las funciones de jefe de administración y de definiciones del Departamento Técnico

3.3. Algunos conceptos claves para entender el análisis patrimonial. Definición de las partidas del balance

- *Un activo o pasivo se considera corriente* cuando se va a utilizar o vencer dentro de los doce meses siguientes, o dentro del ejercicio fiscal; por lo tanto, *no corriente* se considerará cuando el vencimiento o el uso se va a realizar después de los doce meses siguientes.
- *Disponibilidades* son la existencia de dinero en caja, banco o cheques a cobrar.
- *Inversiones temporarias* son colocaciones transitorias realizadas para obtener una renta que no forma parte de la estructura comercial de la organización.
- *Créditos* son todos los derechos que tiene la organización contra terceros a cobrar.
- *Valores al cobro* son documentos a favor de la empresa.
- *Bienes de cambio* son los bienes que la empresa adquiere para la posterior venta a sus asociados (grano, fertilizante, específicos veterinarios, agroquímicos) o produce para la venta.
- *Créditos a largo plazo* son los créditos cuyo plazo de vencimiento excede el período de doce meses a partir del cierre del ejercicio; por ejemplo, una venta de los bienes de cambio producidos por la empresa.

- *Bienes de cambio no corrientes*: pasa lo mismo que con los créditos.
- *Inversiones a largo plazo* son, por ejemplo, colocaciones a plazo fijo que excedan los doce meses para su vencimiento, inmuebles y propiedades.
- *Bienes de uso* son los bienes tangibles que la empresa utiliza como infraestructura, maquinaria para la producción. Tienen una vida útil estimada superior a un año.
- *Intangibles* son los activos, servicios a terceros, asesorías que generan ganancias.
- *Deudas* son obligaciones de la organización para con terceros; por ejemplo, por compras de mercadería, insumos o maquinarias, a pagar a crédito. *Simple* sería en una cuenta corriente y documentada cuando firmamos un conforme; estos casi siempre son con vencimiento a treinta días.
- *Deudas a largo plazo* son las deudas que corresponden a pasivo no corriente, o sea, con más de doce meses para su vencimiento.
- *Patrimonio*. Todas las cuentas que pertenecen al patrimonio deben separarse.
- *Capital* son acciones, partes sociales, etc.
- *Resultados acumulados* son resultados económicos de ejercicios anteriores cerrados a fecha de balance.

3.4. *Algunas claves para identificar alternativas para la cooperativa*

El objetivo del ejemplo está vinculado con desarrollar la capacidad de evaluación de la situación económica-financiera de una cooperativa que enfrenta dificultades internas y externas. De igual forma, busca ilustrar sobre la complejidad del proceso de comunicación y toma de decisiones colectivas en contextos críticos.

El problema principal planteado en este caso es la situación financiera y de endeudamiento de la cooperativa. Concomitantemente, hay asociados dos problemas adicionales:

- En el orden administrativo-organizacional de la cooperativa existen serias disfunciones de su estructura que en el difícil contexto se hacen más críticas.
- En la organización y funcionamiento del Consejo de Administración.

Resumidamente, estas son problemáticas que se pueden identificar:

Respecto a los aspectos patrimoniales y financieros:

- COOPACAR cuenta con un patrimonio positivo.
- No existe un correlato entre las obligaciones tomadas y su destino.
- Desmejora de la razón corriente en virtud de atraso en cobranzas.
- Resultados negativos financiados con pasivos financieros.

Respecto a los aspectos organizativos:

- Inexistencia de un organigrama.
- Falta de un plan rector.
- Carencia de un sistema de información para la toma de decisiones.
- Carencia de contenido de las funciones de jefe de administración y definiciones del Departamento Técnico.

La cooperativa parece tener pocas alternativas de solución. Es clave tener en cuenta la información sectorial que se brinda. El caso se ubica en un período histórico de fuertes transformaciones en el sector agropecuario y en el país. En aquel entonces el trigo era el principal cultivo agrícola del Uruguay pero atravesaba una coyuntura de precios y mercados muy mala, que tuvo consecuencias para los productores y sus cooperativas.

Esta breve información sectorial ilustra la alta incertidumbre en que se encontraba la cooperativa. Había una fuerte variación del área de siembra. Las contingencias climáticas y de precios podían hacer cambiar drásticamente los resultados de una cooperativa cuyo principal servicio o ingreso estaba asociado a los granos.

Por otra parte, la baja en el número de productores y la suba en el área promedio de siembra por productor son un dato fundamental para interpretar la situación de COOPACAR. La deuda está concentrada en pocos productores pero seguramente ellos son necesarios para hacer la escala mínima de operación requerida de los servicios de la cooperativa.

En lo que se refiere a lo *financiero* parecería que lo primero es establecer una línea tendiente a corregir los desfinanciamientos que pueden ocurrir en el corto plazo. En esta emergencia, y debido a la poca incidencia de los gastos de funcionamiento (por lo que su reducción no sería una alternativa sustantiva), la única línea de trabajo posible es transformar las deudas de corto plazo en deudas de largo plazo. Esta línea de financiamiento de largo plazo (a cinco años) debería estar acompañada con la reactivación de las líneas de financiamiento para la compra de granos y semillas que permitan una mayor actividad de la cooperativa.

En los aspectos *organizacionales*, la alternativa de solución estaría principalmente basada en la implementación de un proceso de reestructura organizacional. Generalmente estos procesos tienden a:

- La definición de líneas de autoridad y responsabilidad.
- La delimitación de funciones en forma precisa y clara.
- Estructurar un sistema de control interno sencillo pero sólido.
- Poner en manos de la dirección instrumentos de información comercial y económico financiera que apoyen la gestión y la toma de decisiones empresariales.

Si bien los déficits organizacionales y de gestión no son el problema principal, coadyuvan a agudizarlo y fundamentalmente dificultan las alternativas de solución.

La dificultad es que toda reestructura organizacional revisa la administración del poder dentro de una organización y su reasignación suele generar incertidumbre y resistencia.

Como elemento más estratégico de alternativa de solución se presenta muy vagamente en este caso la posibilidad de que COOPACAR vuelva a intentar con otras cooperativas de la zona un proceso de fusión. Sin embargo, los procesos de fusión tienen dificultades objetivas y subjetivas que hacen que esta alternativa pueda no ser viable aunque parezca como la ideal. En todo caso, para que la fusión sea viable debería solucionar contundentemente la cuestión del endeudamiento.

Anexo 4: Ejemplo de resumen ejecutivo de plan de negocios

Fondo de financiamiento para reservas estratégicas de granos y subproductos

Resumen ejecutivo

Objetivo de la propuesta: Disminución del riesgo de las empresas lecheras en el proceso de intensificación de la producción.

a. Situación de partida

La lechería ha experimentado en los últimos años un fuerte crecimiento impulsada por los buenos precios del producto. Este crecimiento implicó un fuerte incremento de costos por hectárea y, en menor medida, por litro producido. Los costos por hectárea se han duplicado en el período referido y en el promedio de los últimos años los márgenes del negocio mejoraron en el orden de un 30%. El citado aumento de los costos incrementa el riesgo del negocio lechero en forma significativa.

La mayor producción de leche y el incremento de productividad se explica porque las unidades de producción incorporaron más cantidad de concentrados (tanto energéticos como proteicos) a la alimentación del rodeo en producción. Este proceso de incremento de costos y riesgos fue acompañado por el aumento en la volatilidad de los precios del producto leche y de los granos (insumos). El uso de raciones y concentrados en los sistemas de producción lecheros intensivos representan en la actualidad un 35 % de los costos totales, pudiendo llegar al 45 % de los gastos en efectivo involucrados en dichos sistemas. Cualquier variación en el precio del producto (leche) o de los granos (insumos) genera un efecto altamente multiplicador en el margen del negocio lechero.

En este escenario, las unidades de producción de tamaño pequeño y mediano y con altas tasas de crecimiento se vuelven extremadamente vulnerables. Para sostener el margen económico del negocio deben

disponer de una alta liquidez y una estrategia de financiamiento acorde a las magnitudes de los cambios que introducen en sus sistemas productivos.

Se seleccionó un grupo de productores que actualmente superan una productividad de 4.000 l/ha/vaca masa, y remiten a la industria entre 100.000 y 700.000 litros de leche al año. Este segmento de productores es de tipo familiar y comprendería a unos 370 beneficiarios iniciales del proyecto. En conjunto remiten a la industria láctea unos 136 millones de litros anuales (6 % de la remisión) y consumen granos y subproductos en el entorno de 37.000 toneladas por año de concentrados (granos y raciones). Este consumo de granos y subproductos se valoriza a precios actuales en unos 10 millones de dólares anuales.

Al presente no existen en el sistema financiero ofertas de capital de giro para sostener la intensificación de estos sistemas productivos lecheros y el crecimiento de la unidades de producción en las condiciones que estas lo requieran.

En una segunda etapa de aplicación de los recursos financieros del proyecto, el segmento beneficiario podría ampliarse a queseros artesanales seleccionados por sus tasas de crecimiento y volumen de la producción, y a otros segmentos de productores con mayores volúmenes de remisión y menores productividades.

b. Oportunidad de mejora detectada

El productor lechero, en general, financia la compra de grano con el propio giro de la empresa. Los productores remitentes a la cooperativa lechera realizan las compras en su departamento de ventas de insumos y acceden a un financiamiento que puede extenderse de tres a seis cuotas mensuales. Actualmente, la conducta generalizada de los productores en cuanto a la compra de grano y subproductos implica la priorización del acceso a estos, antes que el precio del insumo.

Las organizaciones de productores (gremiales con acción local y nacional) realizan operativas de compra

de grano en zafra, a los efectos de suministrar a sus asociados dicho insumo a consumir por sus rodeos en ordeño. Estas operativas se financian sobre la base del ahorro previo o aporte del proveedor o de fuentes propias del productor participante.

Las operativas realizadas por las organizaciones de productores en la última zafra manejaron un volumen de compras totales de alrededor de 9 millones de dólares y suministraron grano a unos 800 productores lecheros de los 2.700 remitentes de leche que se verificaron en dicho período a nivel nacional. Las operativas de compra de grano han priorizado, en general, la adquisición en zafra; en los últimos años esta opción de compra no fue la más económica o de mejor precio resultante.

El plan de negocio implica disponer de un fondo a los efectos de financiar la compra de grano por los productores lecheros —suministrado por las gremiales lecheras—, con el objetivo principal de que el productor acopie los suplementos necesarios para la alimentación del rodeo por el periodo de un año y realice el pago del crédito en cuatro años (pago como porcentaje del valor bruto de la remisión, con vencimiento en el plazo variable). La hipótesis es que si el productor logra el acopio del grano necesario, puede intervenir en el mercado en forma estratégica y comprar cuando le sea conveniente desde el punto de vista de los precios y no apremiado por la necesidad inmediata.

Los productores que conforman la población objetivo a apoyar con el fondo se encuentran con buenos márgenes para realizar dicha inversión, si se logra un sistema de financiamiento adecuado para la operación. El precio de compra de los granos y subproductos y la implementación de una estrategia de suministro continua explican gran parte del resultado económico de las empresas lecheras.

En el ejercicio 2009-2010 el precio promedio al que se compró el concentrado fue de 200 dólares la tonelada, con un desvío de 50 dólares, lo que implica un coeficiente de variación del 25 %. O sea que algunos productores compraron a 150 dólares la tonelada y otros a 250 dólares la tonelada de concentrado. Para el ejercicio 2010-2011, el mix de granos y subproductos comprado por las empresas lecheras tuvo un precio promedio de 280 dólares la tonelada, con un coeficiente de variación del 22 %.

Se constata en las empresas lecheras que aquellas que aparecen con el precio del mix de concentrado más caro no correlacionan con ingredientes de mayor valor nutricional y por tanto de mayor respuesta en leche. Como tampoco habría correlación entre aquellas que compran grandes volúmenes y las que adquieren volúmenes significativamente menores.

c. Retorno esperado para el productor beneficiario

El impacto en las empresas lecheras familiares se visualiza en tres niveles.

- Por un lado, en la reducción relativa en el precio del mix de concentrado y subproductos adquiridos por el productor. En este sentido se esperan ahorros en los precios de compra del 20 %, lo que estaría impactando en el ingreso de capital en forma positiva en el entorno del 28 % (véase anexo 3).
- Reducción del riesgo precio de un insumo de alta incidencia en el resultado económico de la empresa lechera.
- Incremento de la estabilidad en la tecnología adoptada. Las empresas posicionadas en una combinación de alta carga animal y buen desempeño individual dependen en forma significativa de la incorporación del grano en el sistema. La estrategia de acopio de grano a relaciones de precio concentrado/precio leche por debajo de 0,8 permite que el productor no se baje de la tecnología por bajas coyunturales en el precio de la leche.

Otro aspecto a considerar es que si estos fondos operan en el sentido proyectado, es de esperar que el sistema financiero bancario adopte la operativa de financiamiento de acopio de grano a plazos por encima de un año.

d. Riesgos de la propuesta

Riesgo de mercado

Los riesgos a asumir provienen de la evolución de los precios relativos de los productos e insumos que determinan la renta futura del negocio lechero. La alta volatilidad de precios de los *commodities* puede determinar que el precio de la leche sufra deterioros sostenidos y la demanda de granos y subproductos se mantenga tonificada por el desempeño positivo de otros rubros o por la exportación.

Actualmente, el margen por litro de leche se encuentra en el entorno de los 12 centavos de dólar. Históricamente este margen se situó en los 3,5 centavos por litro y permitió que la lechería creciera a un 4% acumulativo anual. Para el próximo ejercicio (2011-2012) se puede esperar que el margen disminuya a 6 centavos por litro, en un escenario con tonificación del precio de los granos.

Riesgo financiero

Las unidades de producción beneficiarias tienen baja capacidad de flexibilizar sus egresos, por su grado de intensificación. Ello, sumado al presupuesto familiar, puede generar estrangulamientos financieros por periodos cortos de tiempo y, por lo tanto, una reducción en la capacidad de pago (obligaciones) de estas unidades.

Riesgo comercial

Los competidores pueden adoptar prácticas no habituales en sus ofertas para desalentar este nuevo mecanismo de adquisición de granos. Los operadores comerciales del fondo (gremiales) con problemas de asimetría en la información del mercado de granos respecto a otros actores pueden mostrar una gestión de baja eficiencia.

e. Bases de operación del fondo

La base de la operativa implica el financiamiento al productor, quien es el sujeto del crédito. El fondo operará con base en el contrato de crédito con cada productor y con contrato de servicio entre el fondo, la gremial y el productor beneficiario.

Las gremiales lecheras participan como gestoras y representantes del fondo en el territorio, en tanto la industria láctea actúa como agente de retención y vuelca los repagos de los productores al fondo.

Los contratos de financiamiento del fondo con los productores tienen una duración de cuatro años para financiar el *stock* estratégico de reservas de granos y subproductos. El crédito será otorgado al productor a sola firma.

El fondo será de naturaleza competitiva. Es decir que será asignado en función de la calificación de las propuestas presentadas por las gremiales lecheras. Estas de-

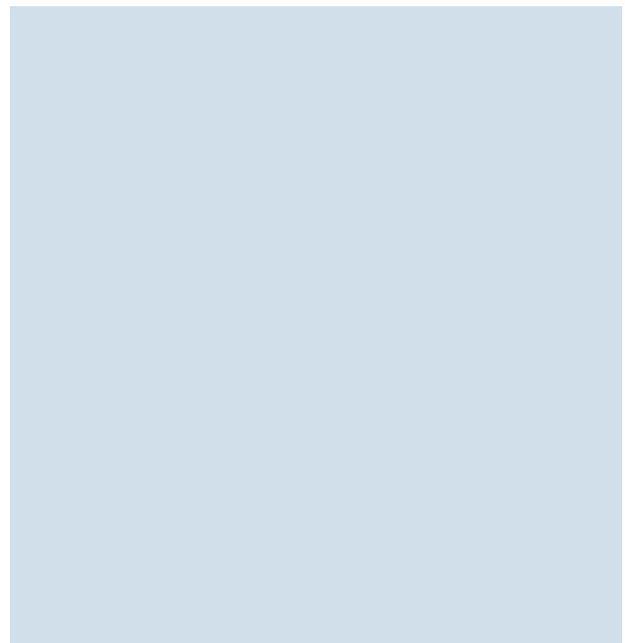
berán presentar propuestas que identifiquen claramente la demanda (magnitud y detalle de productores beneficiarios), la estrategia de compras, modalidad comercial, costos estimados y precio del producto al usuario de acuerdo con distintas opciones de abastecimiento.

Los convenios del fondo con las gremiales son anuales y contra la aprobación de una propuesta comercial. El repago de los créditos por los productores beneficiarios se conforma a partir de un porcentaje de la facturación bruta de la unidad de producción. Se contemplará la posibilidad de diferimientos de pagos, de carácter opcional, en función de la ocurrencia de acontecimientos adversos climáticos o de precios.

El diseño del fondo debe asegurar la posibilidad de un flujo permanente de recursos monetarios hacia el productor beneficiario, contemplando que cuando este haya realizado el repago de la mitad del grano acopiado, acceda automáticamente a una ampliación de crédito y se le liberen fondos para, si lo entiende necesario o conveniente, pueda operar en nuevas compras de granos y subproductos.

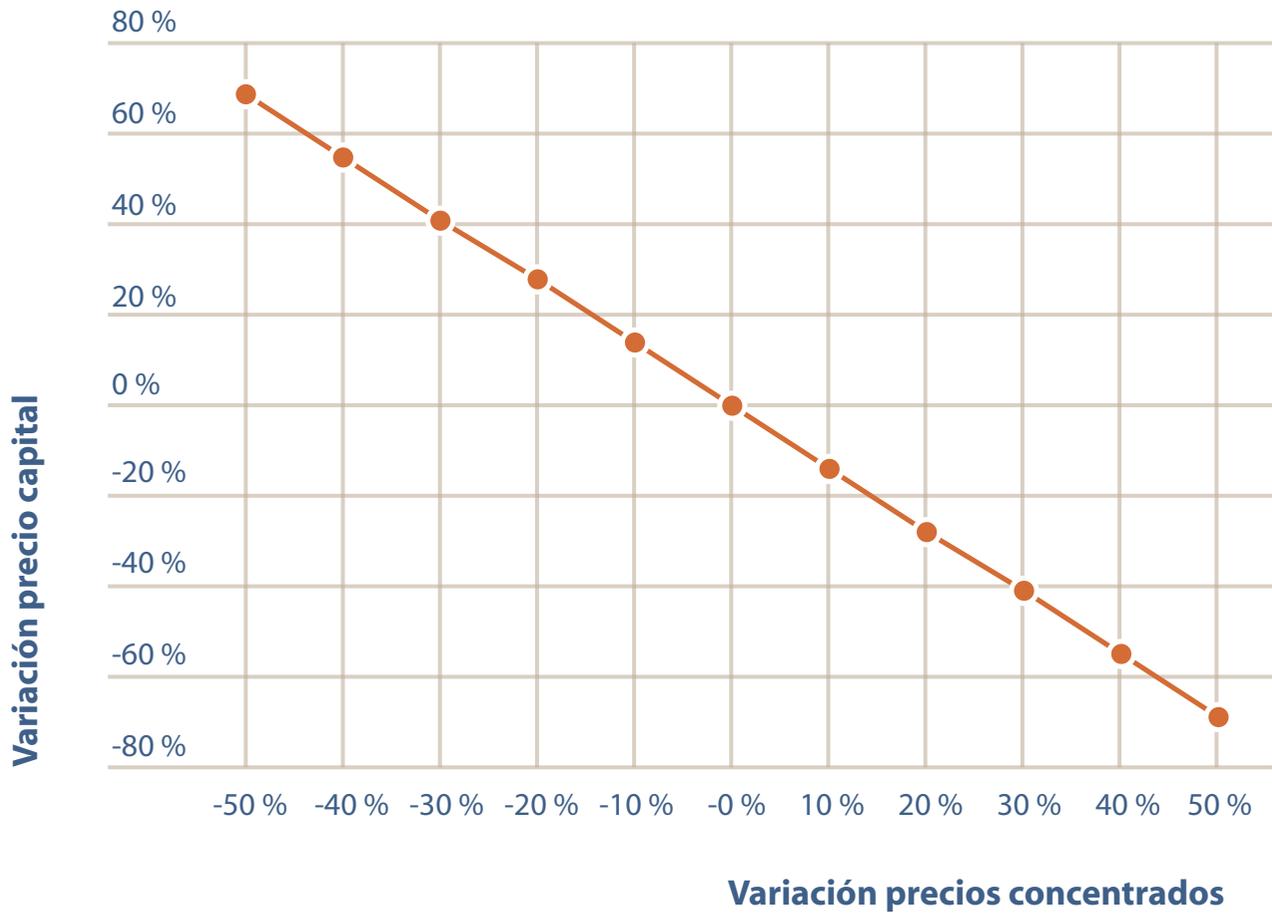
Los productores beneficiarios deben tener buenas condiciones de suministro del grano e infraestructura de acopio. Si bien el acopio se puede realizar en bolsas, estas deben tener ciertas protecciones para evitar el deterioro del producto por inclemencias climáticas.

El fondo contará con un reglamento que especificará todos los detalles en cuanto a condiciones de acceso y elegibilidad, documentación a suscribir, características del financiamiento y modalidad de repago.



Impacto de la variación del precio del concentrado en el resultado económico de las empresas lecheras familiares

Sensibilidad de los ingresos a la variación del precio de los concentrados



Volumen de las operativas de compra de grano realizadas por las organizaciones de productores (promedio de los últimos 4 años)

Organización	Monto USD	N.º productores asistidos	Ton promedio/ productor
SFR Valdense	333000	103	17
Soc. Prod. Lecheros de San Ramón	183000	39	28
Soc. Prod. Lecheros de Villa Rodríguez	395000	40	50
Soc. Prod. Lecheros de Florida	169000	8	90
Asoc. Nacional de Productores Lecheros	2372000	252	47
Asoc. Prod. Lecheros de San José	420000	46	45
Total	3872000	488	46

	01-02	02-03	03-04	04-05	05-06	06-07	07-08	08-09	09-10	10-11	Promedio
Precio concentrados	0,105	0,095	0,144	0,135	0,136	0,176	0,267	0,264	0,200	0,280	0,180
Precio leche	0,133	0,101	0,137	0,162	0,180	0,184	0,353	0,250	0,288	0,381	0,217
Concentrado/leche	0,79	0,95	1,05	0,83	0,75	0,96	0,76	1,06	0,69	0,73	0,83
Litros/VO/día	15,5	14,6	16,5	17,3	17,2	16,9	17	18,6	18,5	19	17,11
Kg concentrado/litro	0,127	0,137	0,153	0,173	0,206	0,194	0,276	0,279	0,263	0,298	0,21

Relación precio del concentrado/precio de la leche

Bibliografía general

CAPÍTULO 1

- ANZIEU, DIDIER; MARTIN, J.-YVES (1971). LA DINÁMICA DE LOS GRUPOS PEQUEÑOS. BUENOS AIRES: KAPELUSZ.
- ALBRECHET, CARL (1994). PROGRAMANDO O FUTURO. O TREM DA LINHA NORTE. SAN PABLO: MAKRON BOOKS.
- AROCENA, JOSÉ (1993). «DISCUSIÓN SOBRE EL CONCEPTO DE RACIONALIDAD EN LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN», EN LA REFORMA DEL ESTADO. MÁS ALLÁ DE LA PRIVATIZACIÓN. MONTEVIDEO: FESUR.
- BANNER, D. K.; GAGNE, T. E. (1995). DESIGNING EFFECTIVE ORGANISATIONS. THOUSAND OAKS: SAGE PUBLICATIONS INC.
- BION, WILFRED (1970). ATENCIÓN E INTERPRETACIÓN. LONDRES: TAVISTOCK PUBLICATIONS.
- CCU, ÁREA RURAL. DINÁMICA GRUPAL. MONTEVIDEO: CCU.
- CCU, DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN. PARA TRABAJAR CON GRUPOS. MONTEVIDEO: CCU.
- CORBO, GABRIEL (2002). LAS REDES TERRITORIALES. INFORME DE CONSULTORÍA PARA EL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO.
- FLEURY, SONIA (2002). «EL DESAFÍO DE LA GESTIÓN DE LAS REDES DE POLÍTICAS», REVISTA INSTITUCIONES Y DESARROLLO, BARCELONA.
- FUCREA. METODOLOGÍA GRUPAL. CAPACITACIÓN A GRUPOS PRONADEGA. MONTEVIDEO
- ISOLA, GABRIEL (2001). EL LIDERAZGO EN LOS PROCESOS ASOCIATIVOS RURALES: LOS CASOS DE CALPACE Y LA UNIDAD COOPERARIA N.º 1. MONTEVIDEO: FACULTAD DE AGRONOMÍA, UDELAR.
- LUFT, JOSEPH (1973). INTRODUCCIÓN A LA DINÁMICA DE GRUPOS. PARÍS: HERDER.
- MARQUÉS, JOAQUÍN (1996). «EL TRABAJO DE EQUIPO», EN HISTORIA, VIOLENCIA Y SUBJETIVIDAD. III JORNADAS DE PSICOLOGÍA UNIVERSITARIA. MONTEVIDEO: MULTIPLICIDADES.
- MINTZBERG, HENRY (2000). DISEÑO DE LAS ORGANIZACIONES EFECTIVAS. MONTREAL: UNIV. MC.GILL.
- PICHON-RIVIERE, ENRIQUE (1985). TEORÍA DEL VÍNCULO. BUENOS AIRES: NUEVA VISIÓN.
- PIEDRACUEVA, ENRIQUE (1991). SEMINARIO DE TEORÍA Y PRÁCTICA PROFESIONAL. MONTEVIDEO: ESCUELA UNIVERSITARIA DE SERVICIO SOCIAL.
- QUIROGA, ANA. P. (1994). ENFOQUES Y PERSPECTIVAS EN PSICOLOGÍA SOCIAL. DESARROLLOS A PARTIR DEL PENSAMIENTO DE PICHÓN RIVIÈRE. BUENOS AIRES: CINCO.
- ROVERE, MARIO (1998). REDES: HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE REDES EN SALUD: LOS GRUPOS HUMANOS, LAS INSTITUCIONES, LA COMUNIDAD. ROSARIO, ARGENTINA: INSTITUTO DE LA SALUD JUAN LAZARTE-SECRETARÍA DE SALUD PÚBLICA DE ROSARIO.

CAPÍTULO 2

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI) (2012). LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS PARA EL SIGLO XXI, SERIE MANUALES, N.º 2. BUENOS AIRES: INTERCOOP.

BERVEJILLO, JOSÉ; GIUDICE, GABRIEL; MONDELLI, MARIO (2012). INNOVACIONES EN LAS COOPERATIVAS AGRARIAS URUGUAYAS. MONTEVIDEO: CINVE.

BIJMAN, JOS ET AL. (2012). APOYO A LAS COOPERATIVAS AGRARIAS: DESARROLLO DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS EN LA UNIÓN EUROPEA. PAÍSES BAJOS: UNIVERSIDAD DE WAGENINGEN.

ISOLA, GABRIEL (2001). EL LIDERAZGO EN LOS PROCESOS A SOCIATIVOS RURALES: LOS CASOS DE CALPACE Y LA UNIDAD COOPERARIA N.º 1. MONTEVIDEO: FACULTAD DE AGRONOMÍA, UDELAR.

MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y RECONSTRUCCIÓN (2003). LEY 19832 (LEY GENERAL DE COOPERATIVAS). SANTIAGO.

OIT (2002). RECOMENDACIÓN 193 SOBRE LA PROMOCIÓN DE LAS COOPERATIVAS, <[HTTP://WWW.ILO.ORG/DYN/NORMLEX/ES/F?P=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R193](http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R193)>.

CAPÍTULO 3

ÁLVAREZ PEÑA, PABLO (2002). «SISTEMAS CONTABLES EN COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO», MONOGRAFÍA, EN <[HTTP://WWW.MONOGRAFIAS.COM/TRABAJOS82/SISTEMAS-CONTABLES-COOPERATIVAS/SISTEMAS-CONTABLES-COOPERATIVAS2.SHTML](http://www.monografias.com/trabajos82/sistemas-contables-cooperativas/sistemas-contables-cooperativas2.shtml)> [CONSULTA: 18.8.2011].

DIVISIÓN DE ASOCIATIVIDAD Y ECONOMÍA SOCIAL, SUBSECRETARIA DE ECONOMÍA Y EMPRESAS DE MENOR TAMAÑO (DAES) (2015). PANORAMA Y PROYECCIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y COOPERATIVA EN CHILE. SANTIAGO: DAES, PP. 18-19.

FIGUEROA, RODOLFO (1975). «REFORMA DE LA LEY GENERAL DE COOPERATIVAS DE CHILE», REVISTA CHILENA DE DERECHO, VOL. 2, N.º 1-2, PP. 90-108.

PÉREZ, ERNESTO; RADRIGÁN, MARIO; MARTINI, GABRIELA (2003A). SITUACIÓN ACTUAL DEL COOPERATIVISMO EN CHILE. SANTIAGO: PROGRAMA INTERDISCIPLINARIO DE ESTUDIOS ASOCIATIVOS, UNIVERSIDAD DE CHILE, <[HTTP://WEB.TAU.ORG.AR/UPLOAD/89F0C2B656CA02FF45EF61A4F2E5BF24/RADRIGAN_COOP.PDF](http://web.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/radrigan_coop.pdf)> [CONSULTA: 12.8.2011].

— (2003B). EL SECTOR COOPERATIVO EN CHILE: BALANCES Y DESAFÍOS. SANTIAGO: PRO-ASOCIA, FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, UNIVERSIDAD DE CHILE.

PÉREZ L., CLAUDIO (1.4.2011). COOPERATIVISMO, ORIGEN Y ETAPAS EN CHILE, INFORME 863, «POLÍTICA». SANTIAGO: CENTRO DE ESTUDIOS DEL DESARROLLO, <[WWW.CED.CL/AP/WP-CONTENT/UPLOADS/2011/04/863.PDF](http://www.ced.cl/ap/wp-content/uploads/2011/04/863.pdf)> [CONSULTA: 12.8.2011].

UNIDAD DE ESTUDIOS, DIVISIÓN DE POLÍTICA COMERCIAL E INDUSTRIAL, MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO (2014). COOPERATIVISMO EN CHILE. SANTIAGO: MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO.

CAPÍTULO 4

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI) (2015). LA GOBERNANZA COOPERATIVA APTA PARA CONSTRUIR RESILIENCIA FRENTE A LA COMPLEJIDAD. BRUSELAS: ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL.

AMÉZAGA, C. ET AL. (2013). ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ASOCIATIVA. SAN SALVADOR: IICA.

BERTULLO, JORGE; TORRELLI, MILTON; RIEIRO, ANABELLE; ET. AL (2007). INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LAS PARTICULARIDADES DE LA RENTABILIDAD SOCIAL EN LAS COOPERATIVAS. RED UNIRCOOP.

BLEGER, I.; VUOTTO, M. (2005). ACERCA DE LA GESTIÓN EN LAS EMPRESAS COOPERATIVAS. DOCUMENTO 49. BUENOS AIRES: CENTRO DE ESTUDIOS DE SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES.

CENTRO COOPERATIVISTA URUGUAYO. ÁREA RURAL (2014A). VISIÓN INTEGRAL DE LA GESTIÓN COOPERATIVA. DOCUMENTO DE TRABAJO DEL CURSO SOBRE GESTIÓN COOPERATIVA, ESCUELA DE FORMACIÓN COOPERATIVA DE LA UNAF (CHILE).

— (2014B). COOPERATIVAS. DOCUMENTO DE TRABAJO DEL CURSO SOBRE GESTIÓN COOPERATIVA. ESCUELA DE FORMACIÓN COOPERATIVA DE LA UNAF (CHILE).

— (2014C). MARCO ASOCIATIVO. DOCUMENTO DE TRABAJO DEL CURSO SOBRE GESTIÓN COOPERATIVA. ESCUELA DE FORMACIÓN COOPERATIVA DE LA UNAF (CHILE)

— (2014D). EL TRABAJO EN GRUPO. DOCUMENTO DE TRABAJO DEL CURSO SOBRE GESTIÓN COOPERATIVA. ESCUELA DE FORMACIÓN COOPERATIVA DE LA UNAF (CHILE).

DAVIS, PETER; DONALDSON, JOHN (2005). MANAGEMENT COOPERATIVISTA: UNA FILOSOFÍA PARA LOS NEGOCIOS. BUENOS AIRES: GRANICA.

DAVIS, PETER (2004). MANAGING THE CO-OPERATIVE DIFFERENCE. LEICESTER: UNIVERSIDAD DE LEICESTER.

FERNÁNDEZ LORENZO, L. ET AL. (1998). BALANCE SOCIAL COOPERATIVO INTEGRAL. UN MODELO ARGENTINO BASADO EN LA IDENTIDAD COOPERATIVA. LA PLATA: FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA.

GRANOVETTER, MARK (1990). «THE OLD AND THE NEW ECONOMIC SOCIOLOGY: A HISTORY AND AN AGENDA», EN FRIEDLAND, R.; ROBERTSON, A. F. (EDS.). BEYOND THE MARKETPLACE: RETHINKING ECONOMY AND SOCIETY, PP. 89-112. NUEVA YORK: ALDINE.

PRESNO, NORA BEATRIZ (2007). «CONTRIBUCIÓN DE LA EDUCACIÓN COOPERATIVA PARA LOS PROCESOS DE DESARROLLO RURAL», EN LA ENSEÑANZA DEL DESARROLLO RURAL. ENFOQUES Y PERSPECTIVAS. BOGOTÁ: FUNDACIÓN CULTURAL JAVERIANA DE ARTES GRÁFICAS.

CAPÍTULO 5

CENTRO COOPERATIVISTA URUGUAYO. ÁREA RURAL (2014). VISIÓN INTEGRAL DE LA GESTIÓN COOPERATIVA. DOCUMENTO DE TRABAJO DEL CURSO SOBRE GESTIÓN COOPERATIVA, ESCUELA DE FORMACIÓN COOPERATIVA DE LA UNAF (CHILE).

CORTES GARCÍA, FRANCISCO JOAQUÍN (2012). BREVE INTRODUCCIÓN A LAS FINANZAS COOPERATIVAS. CUADERNO COOPERATIVO N.º 2. ALMERÍA: FUNDACIÓN CAJAMAR. DISPONIBLE EN <WWW.FUNDACIONCAJAMAR.ES>.

GARCÍA TORRENTE, ROBERTO; CARO GÓMEZ, GUSTAVO; UCLÉS AGUILETA, DANIEL (2013). DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA COOPERATIVAS. CUADERNO COOPERATIVO N.º 4. ALMERÍA: FUNDACIÓN CAJAMAR. DISPONIBLE EN <WWW.FUNDACIONCAJAMAR.ES>.

SOCIEDAD DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL (2004). MANUAL DE CAPACITACIÓN EN COOPERATIVISMO.

CAPÍTULO 6

BORELLO, ANTONIO (2000). EL PLAN DE NEGOCIOS. BOGOTÁ: MCGRAW HILL.

BUSTAMANTE, ALEJANDRO (S/F). ARTICULACIÓN DE CADENAS AGROINDUSTRIALES. MONTEVIDEO: MGAP-BID-PROYECTO GANADERO.

— DISEÑO DE CONTRATOS CON INCENTIVOS. MONTEVIDEO: MGAP-BID-PROYECTO GANADERO.

— ALIANZAS CON PROVEEDORES. MONTEVIDEO: MGAP-BID-PROYECTO GANADERO.

KARLSON, DANIEL (2005). ORGANIZATIONAL MODELS IN U.S. AGRICULTURAL COOPERATIVES. UPPSALA: INSTITUTIONEN FÖR EKONOMI. SVERIGES LANTBRUKSUNIVERSITET.

LEWIS, JORDAN (1995). THE CONNECTED CORPORATION. NUEVA YORK: THE FREE PRESS.

MARTINEZ, STEVE (1999). VERTICAL COORDINATION IN THE PORK AND BROILER INDUSTRIES. WASHINGTON: ERS-USDA.

PORTER LYNCH, ROBERT; WILEY, J. (1993). BUSINESS ALLIANCE GUIDE. THE HIDDEN COMPETITIVE WEAPON. NUEVA YORK: J. WILEY.

SAPAG CHAIN, NASSIR (S/F). CÓMO MEJORAR LA EFECTIVIDAD EN LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS. SANTIAGO: PIADÉ, UNIVERSIDAD DE CHILE.

SAPAG CHAIN, NASSIR; SAPAG CHAIN, REINALDO (1995). PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS, 3.ª ED. BOGOTÁ: MCGRAW-HILL.

SYKUTA, MICHAEL; COOK, MICHAEL (2001). A NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS APPROACH TO CONTRACTS AND COOPERATIVES. WORKING PAPER N.º 2001-04. COLUMBIA: UNIVERSITY OF MISSOURI.

WILLIAMSON, OLIVER (1985). THE ECONOMIC INSTITUTIONS OF CAPITALISM: FIRMS, MARKETS, RELATIONAL CONTRACTING. NUEVA YORK: THE FREE PRESS.



INSTITUTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO