

# **Agrodok 38**

## **Iniciar una cooperativa**

Iniciativas económicas gestionadas por agricultores

Reitse Koopmans

Esta publicación ha sido subvencionada por AgriCord, FIPA y Agriterra.

© Fundación Agromisa, Wageningen, 2006.

*Reservados todos los derechos. No se permite la reproducción total o parcial de este libro, en cualquier forma, sea impreso, por fotocopia, en microfilme o por cualquier otro medio, sin el permiso previo y por escrito del editor.*

Primera edición en español: 2006

Autor: Reitse Koopmans

Editores: Janneke Reijnders, Jeroen Boland

Ilustradores: Barbera Oranje, Mamadi Jabbi

Diseño: Jeroen Boland

Traducción: Rob Barnhoorn, Irene Virginia Sardi (revisión)

Impreso por: Digigrafi, Wageningen, Países Bajos

ISBN Agromisa: 90-8573-061-9

# Prefacio

Las cooperativas agrícolas se desarrollan, generalmente, en economías rurales en la transformación de una agricultura autosuficiente hacia una producción plenamente comercial. Durante esta fase, los agricultores comienzan, generalmente, a darse cuenta de su débil posición económica individual dentro del mercado. Aunando fuerzas e iniciando una cooperación económica, los agricultores pueden fortalecer su posición dentro del mercado de modo que se beneficien conjuntamente.

Esta publicación pretende servir como guía para apoyar a los grupos de agricultores a través del difícil proceso de iniciar una empresa cooperativa y para ayudarlos en su camino y en la toma de sus propias decisiones con respecto al desarrollo de una explotación exitosa. Somos conscientes de que esta publicación representa sólo un paso inicial, de manera que agradeceríamos recibir comentarios por parte de los lectores, o descripciones de las experiencias de grupos de agricultores. A fin de facilitar una discusión respecto al tema incluimos varias afirmaciones en el Anexo 2.

Esta publicación ha sido el resultado de un esfuerzo colaborativo entre AgriCord, Agriterra y Agromisa. La iniciativa fue tomada por el Sr. Kees Blokland, Director Ejecutivo de Agriterra. AgriCord brindó subvención para la publicación. Agromisa y CTA se responsabilizan conjuntamente de la producción y la distribución, con la asistencia de la red de relaciones de Agriterra.

Comentarios valiosos fueron proporcionados por la Sra. Kareen Holtby de la FIPA, el Sr. Cees van Rij de Agriterra, y el Dr. Anne van den Ban, Catedrático Emérito de la Universidad de Wageningen.

Créditos de ilustraciones: ICRA, Agriterra, FAO y ARCADIS Euroconsult (AEC).

# Índice

<b>1</b>	<b>Introducción</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>¿Qué es una cooperativa?</b>	<b>9</b>
2.1	Características	9
2.2	Las diferencias entre las cooperativas y las empresas orientadas a los inversores	13
2.3	Principios de una empresa cooperativa	14
2.4	Tipos y niveles de cooperativas	16
2.5	Abuso de los principios cooperativistas	18
<b>3</b>	<b>Los agricultores ¿por qué están interesados en las cooperativas?</b>	<b>20</b>
3.1	Ventajas de la cooperación	20
3.2	Beneficios económicos	23
<b>4</b>	<b>¿Qué se necesita para crear una cooperativa?</b>	<b>27</b>
4.1	Iniciar una cooperativa	27
4.2	Dirigentes dedicados	30
4.3	Otros factores para tener éxito	32
<b>5</b>	<b>Gestión de una cooperativa</b>	<b>37</b>
5.1	Encontrar el equilibrio	37
5.2	Desarrollo de una estructura cooperativa	39
<b>6</b>	<b>Estatutos y normativa</b>	<b>44</b>
<b>7</b>	<b>Financiamiento</b>	<b>46</b>
7.1	Rasgos distintivos del financiamiento de una cooperativa	46
7.2	Fuentes de capital	47
<b>8</b>	<b>Escollos potenciales</b>	<b>51</b>

<b>9</b>	<b>Fundación de una cooperativa</b>	<b>55</b>
	<b>Paso 1: Desarrollo de la iniciativa</b>	<b>60</b>
	<b>Paso 2: Creación de consenso</b>	<b>62</b>
	<b>Paso 3: Formación de un grupo directivo</b>	<b>66</b>
	<b>Paso 4: Estudio de viabilidad y sondeo entre los socios</b>	<b>69</b>
	<b>Paso 5: Organigrama</b>	<b>74</b>
	<b>Paso 6: Compromiso de los socios</b>	<b>78</b>
	<b>Paso 7: Involucrar otras partes interesadas</b>	<b>85</b>
	<b>Paso 8: Iniciar la empresa</b>	<b>89</b>
	<b>Direcciones útiles</b>	<b>91</b>
	<b>Lectura recomendada</b>	<b>95</b>
	<b>Anexo 1: Ocho pasos</b>	<b>97</b>
	<b>Anexo 2: Afirmaciones</b>	<b>98</b>

# 1 Introducción

Las cooperativas agrarias cuentan con una larga historia de logros y fracasos, tanto en los países desarrollados, como en los países en vías de desarrollo. Sin duda, en diferentes países industrializados la formación de cooperativas agrarias ha jugado un papel crucial en el desarrollo agrícola durante los últimos 150 años.

Estas cooperativas fueron generalmente iniciadas por pequeños agricultores, propietarios de explotaciones agrícolas familiares, como reacción a su débil posición de mercado. Uniendo sus fuerzas podrían mejorar su posición y conseguir mejores precios y servicios en cuanto a la adquisición de insumos y crédito así como la comercialización de productos. Todo esto dio como resultado que, dentro de los países miembros de la Unión Europea, las cooperativas agrarias ahora cuentan con una participación en el mercado de, aproximadamente, 50% del volumen total de ventas producidas en el sector agropecuario.

En los países en vías de desarrollo se introdujeron cooperativas para el desarrollo agrario y rural durante la época anterior a la independencia. Hubo algunos éxitos ejemplares, pero también se produjeron muchos fracasos. Una de las razones de fracaso fue que, muchas veces, el concepto cooperativista fue abusado para servir objetivos ideológicos o políticos. Los gobiernos e instituciones paraestatales trataban de influenciar y controlar el desarrollo cooperativo desde arriba y, muchas veces, para servir sus propios objetivos. De esta manera se produjeron muchas cooperativas mal desarrolladas o no sostenibles. Algunos países en vías de desarrollo todavía se ven confrontados con los vestigios de estas 'pseudo-cooperativas' controladas por el estado.

Una cooperativa debe considerarse como una organización comercial privada que es propiedad conjunta de sus socios, que la controlan de forma conjunta y disfrutan de sus servicios. Los objetivos de una cooperativa son principalmente de carácter económico. La organización y el desarrollo exitoso de una cooperativa no son tarea fácil y se trata,

generalmente, de un proceso que lleva bastante tiempo y que es bastante complicado. Las condiciones de mercado, las políticas gubernamentales y el entorno jurídico deben ser propicios para tal desarrollo. Además, se debe disponer de una dirigencia fuerte y de capacidades de gestión, junto con suficientes recursos financieros. Estos son todos factores que, generalmente, se ven en escasez en los países en vías de desarrollo. Muchas veces, es recomendable considerar otras formas de cooperación: p.ej. una empresa privada o una explotación familiar, una asociación de agricultores u otro tipo formal o informal de asociación.



*Figura 1: Secado de granos de café en una cooperativa rural*

Según un malentendido común, las cooperativas forman un instrumento típico para el desarrollo de los pobres. Sin embargo, la historia ha enseñado que, muchas veces, las cooperativas no son las instituciones más apropiadas para el desarrollo de los agricultores más pobres, debido a que estas personas son, generalmente, las menos capaces para financiar y organizar una cooperativa. Normalmente, los agricultores medianos y relativamente grandes toman la iniciativa con respecto al desarrollo de una cooperativa para superar ciertas deficiencias en el

mercado. Sin embargo, una vez que una cooperativa pasó su fase pionera, los pequeños agricultores y los agricultores más pobres pueden unir sus fuerzas y beneficiarse de esta afiliación.

Bajo la influencia de las tendencias actuales en la reforma orientada al mercado, privatización, descentralización y participación, las cooperativas son actualmente redescubiertas como una estructura organizativa apropiada para realizar las iniciativas económicas de agricultores. De esta manera, las cooperativas agrarias donde los socios tanto participan, como contribuyen, pueden hacerse de instrumentos poderosos para el desarrollo de la economía rural.

El potencial de las cooperativas independientes y auténticas como herramienta para el desarrollo rural viene reconocido cada vez más por muchos gobiernos, donantes y organizaciones no gubernamentales. Sin embargo, los gobiernos ya no deberían interferir más en el desarrollo de las cooperativas, con excepción de la creación y facilitación de un entorno jurídico y económico de apoyo.

Las cooperativas agrarias pueden organizarse de muchas maneras diferentes. Debido a la gran diferenciación existente entre las condiciones económicas, institucionales, sociales y jurídicas en muchos países, no existe ninguna forma o modelo prescrito.



## 2 ¿Qué es una cooperativa?

Una ‘cooperativa’ se puede definir como una asociación gestionada por los socios, con el fin de generar productos y servicios, en la cual los socios participantes, agricultores particulares u hogares, comparten los riesgos y las ganancias de una explotación económica de fundación y en propiedad conjuntas.

Normalmente, una cooperativa se establece por parte de agricultores en reacción a unas condiciones de mercado desfavorables, las cuales forman un problema común. Podría tratarse de un problema relacionado con la comercialización de los productos, dando como resultado precios bajos a nivel de la explotación agrícola; el suministro de insumos agrícolas de buena calidad y de precio razonable, tales como semillas y fertilizantes; o la concesión de suficiente crédito económico. Fundando una empresa cooperativa, los agricultores esperan remediar dicho problema, aumentar sus ingresos generados por la explotación agrícola, y fortalecer la posición económica de la misma. Los agricultores gestionan la cooperativa en propiedad y utilización conjuntas. Ellos participan activamente en el abastecimiento de los recursos para la cooperativa (mano de obra, capital y productos) y en la toma de decisiones (normativa, regulaciones y gestión). Los socios de la cooperativa comparten los beneficios y riesgos generados por la misma.

### 2.1 Características

Las organizaciones cooperativas tienen varias características en común:

- carácter abierto y voluntario
- control democrático por parte de los socios
- contribución equitativa de los socios al capital
- autonomía e independencia
- provisión de educación, capacitación e información
- colaboración con organizaciones similares
- desarrollo de interés comunitario.

Estas fueron definidas como tal durante el Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), celebrado en 1995, en Manchester, Reino Unido.

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas que pueden utilizar sus servicios y que están preparados a aceptar las responsabilidades conllevadas por su calidad de socio, sin discriminación social, de género, racial o de carácter religioso. Las cooperativas tienen la libertad de definir 'personas' en cualquier modo jurídico de su elección. Las cooperativas primarias optan, generalmente, por admitir solamente a personas individuales. Las cooperativas a niveles no primarias son, generalmente, propiedad de otras cooperativas y organizadas en federaciones.



*Figura 2: Este agricultor es un orgulloso propietario y usuario de una cooperativa de té*

Las cooperativas son organizaciones democráticas gestionadas por sus socios, quienes participan activamente en el establecimiento de las políticas de la explotación económica, tomando decisiones principales. Los socios deciden sobre la forma que adoptará la cooperativa, el objetivo de la explotación y las actividades por emprender. La organización es una explotación auténtica en propiedad de los socios, impulsada por las necesidades y prioridades determinadas por los mismos.

Los socios de una cooperativa contribuyen, de forma equitativa, al capital de la cooperativa. Normalmente, reciben una compensación limitada, si la hay, por el capital invertido contribuido como condición para hacerse socio. Sin embargo, a cambio pueden utilizar los servicios y otras ventajas proporcionadas por la cooperativa. Los beneficios de explotación generados por la cooperativa son, generalmente, reinvertidos en la cooperativa para más desarrollos o guardados como reservas. Los socios comparten los beneficios y riesgos potenciales de forma equitativa, es decir, en proporción al uso de los servicios de la cooperativa aprovechados por los mismos.

Las cooperativas son organizaciones autónomas e independientes, gestionadas por los socios y manteniendo el máximo nivel de independencia posible hacia el gobierno y las empresas privadas. El papel de los gobiernos se limita a la creación de un entorno de apoyo y facilitación para la formación de cooperativas, por ejemplo creando un marco jurídico adecuado. Cuando las cooperativas cierran acuerdos con otras organizaciones, incluyendo gobiernos, o cuando recaudan capital de fuentes externas, actúan de tal modo que se garantiza el control democrático por parte de sus socios y que se protege su posición independiente.

Las cooperativas proporcionan educación y capacitación a sus socios, representantes elegidos, gerentes y empleados. De este modo, se fortalecen las capacidades de gestión y de explotación por parte de los empleados y socios de la organización. Esto es importante para formar un poder negociador hacia el gobierno y los conglomerados agroindustriales y comerciales. Además, amplifica las opciones de desarrollar actividades que generan ingresos. Otro objetivo de la educación y capacitación es proporcionarles a los socios un mejor control sobre los factores de producción agropecuaria locales. Información adecuada, tanto a nivel interno como externo, también es imprescindible para mantener una comunicación óptima entre, por un lado, la cooperativa y sus socios y, por otro, las autoridades, formadores de opinión y el público general.

Colaborando con organizaciones similares a nivel local, regional o nacional y participando en estructuras cooperativas, la organización cooperativa puede, generalmente, servir más adecuadamente a los intereses de sus socios. Las pequeñas cooperativas, en particular, pueden hacer uso de servicios adicionales de otras cooperativas, y aprovechar más de economías de escala, efectuando compras al por mayor, o reducir los costos y riesgos de explotación, combinando actividades.



*Figura 3: Facilidades brindadas por una cooperativa (Agriterra)*

Las cooperativas activas a nivel de las bases o de las comunidades movilizan recursos locales y desarrollan un interés comunitario. Normalmente, las cooperativas se organizan a escala comunitaria y los socios comparten problemas locales o regionales. No se puede esperar que las cooperativas, por sí mismas, resuelvan completamente dichos problemas, pero pueden contribuir de una manera importante a su solución. Pueden ayudar a personas capaces de autoasistirse en el escape

a la pobreza, crear empleo, o asistir en la distribución de los recursos de una forma equitativa. A través de la cooperativa, los socios pueden desarrollar un foro para discutir sobre los intereses asuntos medioambientales o para encontrar soluciones potenciales para problemas socioculturales.

## 2.2 Las diferencias entre las cooperativas y las empresas orientadas a los inversores

Las cooperativas son organizaciones económicas igual que otras organizaciones comerciales. Sin embargo, la mayor parte de las organizaciones comerciales son empresas orientadas a los inversores. Éstas se encuentran en propiedad de accionistas, quienes han invertido capital en una iniciativa económica. Las cooperativas se encuentran en propiedad de los socios/usuarios de la organización. En el Cuadro 1 se presentan las diferencias principales entre las empresas cooperativas y las orientadas a los inversores.

*Cuadro 1: Diferencias entre las empresas cooperativas y las orientadas a los inversores*

<b>Empresa</b>	<b>Cooperativa</b>	<b>Orientada a los inversores</b>
<b>Objetivo</b>	Maximizar los beneficios para los socios-usuarios	Maximizar las ganancias
<b>Propiedad</b>	Conferida a los socios	Conferida al capital
<b>Propietarios</b>	Socios-usuarios	Inversores de capital
<b>Votación</b>	Varía entre el principio de 'un voto por persona' y la votación en proporción al volumen de ventas o uso de cada socio	La cantidad de votos depende de la cantidad de acciones en propiedad
<b>Gestión</b>	La Gerencia responde ante los socios	La Gerencia responde ante los inversores de capital
<b>Participación</b>	Se puede optar entre un sistema con participación o uno sin ella. En un sistema participativo, se mantiene constante el valor de las participaciones y se limita la proporción tenida en propiedad	Valor fluctuante de las acciones y propiedad de las acciones sin imponer límites

Una cooperativa es una empresa orientada a los usuarios, diseñada para maximizar a largo plazo los beneficios cualitativos y cuantitativos de los participantes. Por ejemplo, una cooperativa de producción activa en la comercialización de productos agropecuarios pagará a sus socios un precio equitativo por sus productos, conforme a las condiciones del mercado. En la práctica, una cooperativa recompensará así una buena calidad (= ingresos elevados por unidad) y una productividad incrementada (= costos bajos por unidad) de los socios individuales, poniendo freno a una mala calidad y baja productividad.

Una empresa orientada a los inversores se ve impulsada por las ganancias y tratará de minimizar los costos de los productos agropecuarios, considerándolos como insumos para sus actividades. A los agricultores se les pagará el precio más bajo que se negoció por sus productos agropecuarios. Comprando a un precio bajo y vendiendo a un precio elevado, posiblemente tras añadirle valor al producto (recogida, procesamiento, comercialización, distribución, etc.), la empresa orientada a los inversores tratará de maximizar las ganancias.

La cooperativa puede generar un valor añadido para los productos agropecuarios comenzando nuevas iniciativas, más adelante en la cadena comercial o productora, del productor hacia el consumidor.

Por ejemplo, el procesamiento de productos primarios podrá generar ingresos adicionales para los productores primarios que, de lo contrario, llevaría a ganancias excesivas para las empresas orientadas a los inversores. Los agricultores podrán iniciar una central de almacenamiento, procesamiento y envase conjuntos para cierto cultivo. Estas actividades pueden llevar a un aumento considerable de la productividad de los agricultores (los productores primarios) y puede proporcionarles una fuente importante de ingresos adicionales.

### **2.3 Principios de una empresa cooperativa**

Como mencionamos arriba, una cooperativa es una empresa gestionada por los socios, que se organiza de forma diferente y que cuenta con un objetivo diferente en comparación con el tipo común de empresa

orientada a los inversores. Sin embargo, se debe explotar y gestionar la cooperativa en base de principios económicos sólidos, igual que cualquier otro tipo de empresa. Esto es imprescindible para posibilitar que la cooperativa pueda competir en el mercado y que, a largo plazo, opere de forma sostenible.

Existen tres principios comerciales que se aplican a las cooperativas (Rabobank, 2001): precio de costo, proporcionalidad y autofinanciación.

### **Principio del precio de costo**

La cooperativa suministra productos y servicios a sus socios a precio de costo. Esto implica que, por ejemplo, una cooperativa proveedora efectúa el suministro de insumos a los agricultores a precio de costo más un cierto aumento para cubrir los costos de explotación de la cooperativa y un excedente neto. El excedente neto se utiliza para cubrir los costos y riesgos imprevistos, crear reservas financieras y desembolsar bonificaciones o interés a los socios. Sólo una parte del excedente neto debe considerarse como 'beneficios'. Generalmente, los beneficios se guardan como fondo de reserva para inversiones futuras o se utiliza como el llamado beneficio de apropiación para reemplazar capital prestado por capital de la cooperativa misma. Esto es importante ya que a muchas nuevas cooperativas en los países en vías de desarrollo les resulta difícil encontrar suficiente capital propio.

### **Principio de proporcionalidad**

La cooperativa destina lo recaudado y los costos de todas las transacciones así como de derechos y deberes, incluyendo responsabilidades y derechos de voto, de acuerdo con el principio económico de proporcionalidad. Se utilizan varias interpretaciones de este principio. Es importante que se elija una solución basada en consideraciones prácticas – es decir, no solamente se debe tratar de una cuestión de principios. A veces, los derechos de voto están basados en el principio de 'un voto por persona', particularmente en las cooperativas bancarias y aseguradoras. Sin embargo, en muchas cooperativas agrarias, la proporcionalidad se basa en el volumen de ventas o en el uso de servicios

de la cooperativa por parte de cada socio. Para el desarrollo agrario y rural es extremadamente importante que tanto los pequeños agricultores como los grandes productores agrícolas presentes en una región puedan participar de forma equitativa y proporcional. El principio de 'un voto por persona' puede formar un obstáculo para los grandes agricultores que pretenden asociarse a la cooperativa, ya que correrán relativamente más riesgos sin poder contar con una mayor influencia. La plena participación, tanto de los grandes como de los pequeños agricultores, que representan explotaciones agrícolas de diferentes tamaños y fases diferentes del desarrollo agrario dentro de una región, conlleva que los pequeños productores se beneficien con facilidad de las ventajas implicadas por la calidad de socio de una fuerte organización cooperativa. Tal cooperativa de base amplia también aumentará las posibilidades de encontrar suficientes fondos y lograr una administración adecuada.

### **Principio de autofinanciación**

El capital de riesgo debe ser facilitado exclusivamente por los socios de la cooperativa. La cooperativa no puede atraer capital de riesgo de inversores externos, puesto que así crearía un conflicto de intereses con los socios. Esto implica que la cooperativa deberá reservar un excedente financiero neto suficiente (beneficio de apropiación) para la solvencia, continuidad y crecimiento de la empresa, de acuerdo con una sólida planificación financiera.

Para las cooperativas la movilización de capital resulta, muchas veces, difícil, pero cuanto más activo (tierra, edificios, capital) que la cooperativa posee, tanto más fácil se hace. Una cooperativa con suficiente capital institucional y de socios puede pedir, con tranquilidad, fondos prestados de bancos u otras fuentes.

## **2.4 Tipos y niveles de cooperativas**

Existen muchos tipos de cooperativas; pueden estar orientadas a los servicios, comercialización o financiación, o a los intereses de los trabajadores y consumidores. Muchas cooperativas cuentan con un solo objetivo, tal como la provisión de insumos, la comercialización o pro-



ducción de un solo cultivo (muchas veces, recién introducido) para el cual no existe apoyo agrícola. Otras cooperativas se han convertido en empresas orientadas a múltiples objetivos que brindan una amplia gama de servicios a sus socios, tales como una extensa provisión de insumos agrícolas, facilidades de agroprocesamiento y almacenaje, comercialización y concesión de créditos.



*Figura 4: Comercialización conjunta de productos procesados*

En este manual nos limitamos a las cooperativas agrarias primarias, organizadas a nivel local o regional. Temáticas de interés típicas de las cooperativas agrarias son las siguientes:

- provisión de insumos: compra de semillas, fertilizantes, maquinaria, inseminación artificial, etc.

- recogida y procesamiento de productos agrícolas: refrigeración, clasificación, almacenaje, limpieza, generación de productos lácteos y otras actividades de agroprocesamiento
- comercialización de productos
- finanzas: banca, concesión de créditos y seguros



*Figura 5: Subasta cooperativa de frutas y hortalizas (Agriterra)*

## **2.5 Abuso de los principios cooperativistas**

Desgraciadamente, los principios de una organización cooperativa han sido abusados, muchas veces, por parte de gobiernos, políticos o grupos con una base ideológica. La fuerte interferencia estatal en las organizaciones cooperativas ha impedido, durante muchos años, el desarrollo de unas organizaciones productoras sólidas y sostenibles en muchos países asiáticos y africanos. Muchas veces, esto ha afectado de forma negativa a la posición económica de agricultores y ha creado,

en muchos países, una carga histórica de instituciones agrarias débiles o no viables. En otros casos, las cooperativas tuvieron éxito en el principio, pero después se vieron abusados por políticos, principalmente con el objetivo de controlar los recursos para beneficio propio y a expensas de los socios.

Otra categoría de cooperativas o colectivos en propiedad del estado fue ejemplificada - sin duda, aún se recuerda muy bien - en los antiguos estados socialistas de Europa Central y Europa del Este, así como en las antiguas repúblicas soviéticas. Este modelo se aplicó también en varios países africanos; véase el caso que se presenta en el marco de texto abajo.

Queremos enfatizar aquí que los principios cooperativistas no llevan por sí mismos a este tipo de abuso. El último tipo de cooperativa fue creado solamente por razones políticas y dentro de sistemas agrarios estrictamente regulados por el estado.

#### **Caso 1: Cooperativas estatales en Etiopía**

El antiguo gobierno de Derg (1975-1991) estableció en **Etiopía** una red extensa de cooperativas agrarias socialistas en todo el país para organizar a los campesinos, controlar los precios agrícolas, recaudar impuestos, y extender el control del gobierno hacia el nivel local. Estas cooperativas fueron caracterizadas por una afiliación obligatoria, cupos de cereales por entregar al gobierno, así como juntas directivas y gerentes nombrados por el partido en el poder. Los agricultores vieron las mismas como un sinónimo de opresión estatal.

Este sistema 'cooperativista' colapsó inmediatamente tras el derrocamiento del gobierno en 1991. Después, fue transformado de forma drástica: véase el caso 6 en la sección 4.3.

# 3 Los agricultores ¿por qué están interesados en las cooperativas?

Aunque algunas cooperativas se fundan para aprovechar una oportunidad comercial, la mayoría de las cooperativas se inician por parte de agricultores, con un objetivo defensivo. Muchas veces, se trata de una reacción a un problema económico que conlleva un impacto negativo para ellos. El problema puede ser, por ejemplo, una falta de suficientes puntos de comercialización agrícolas, falta de disponibilidad de insumos agrícolas o de servicios de almacenaje, o la ausencia de facilidades crediticias. Los agricultores también se dan cuenta de un problema común que no se puede resolver a nivel individual.

## 3.1 Ventajas de la cooperación

El rasgo más destacado de una cooperativa es que los agricultores tratan de resolver sus problemas o aprovechar una oportunidad en forma conjunta, en vez de tratar de actuar de manera individual. Primero, un conjunto de agricultores tiene que reconocer las ventajas de este enfoque y después pueden descubrir que existe un amplio apoyo dentro de la región para sus planes de cooperar.

Los agricultores pueden contar con varias razones específicas para empezar una cooperativa agraria:

- movilizar más recursos de los que pueden proveer individualmente
- crear alternativas atractivas para la compra de productos y servicios
- operar una explotación de manera más eficiente de lo que es factible a nivel individual
- por motivo de reconocer que los beneficios compensan bien las responsabilidades de socio
- por motivo de reconocer que, como socios de una cooperativa, son parcialmente propietarios y no solamente clientes.

A veces, los agricultores pretenden aprovechar una oportunidad que requiere el uso de más recursos o capital que pueden proveer indivi-

dualmente. Puede tratarse de iniciar una nueva actividad dentro de la región, tal como la producción de un nuevo cultivo, que requiere inversiones considerables, una producción especializada o actividades de almacenamiento que aún no están disponibles. Unos ejemplos son la generación de productos lácteos, el cultivo de papas, la creación de huertos frutales y varias actividades de procesamiento.



*Figura 6: Una trilladora en propiedad de la cooperativa (Agromisa)*

Un grupo de agricultores puede darse cuenta de que, con excepción de su autoayuda, no existen alternativas atractivas para la adquisición de productos y servicios necesarios. Estas alternativas pueden abarcar, por ejemplo, apoyo por parte de familiares, el sector privado, instituciones locales o recursos gubernamentales. La adquisición de productos y servicios a través de la cooperativa debe tener ventajas claras para los socios en comparación con una adquisición externa. Los socios de una cooperativa pueden decidir de suministrar productos y servicios a no socios, para aumentar el volumen de ventas y las eco-

nomías de escala. En tal caso, los socios deben recibir ciertos beneficios, como p.ej. descuentos que no se conceden a los no socios.

Cada uno de los participantes debe ver claramente las ventajas de una inversión en iniciativas económicas conjuntas en vez de invertir los recursos en cuestión en sus propias explotaciones agrícolas. La propuesta organización colectiva debe ser capaz de operar con más eficiencia que los agricultores individuales en la provisión de ciertos servicios; por ejemplo, para un productor individual puede resultar difícil y arriesgado financiar, organizar y operar una explotación, mientras que de forma colectiva se lo puede efectuar con mayor eficiencia.

### **Caso 2: Los agricultores descubren las ventajas de la compra colectiva de insumos**

A principios del siglo XX, casi cada pueblo en **los Países Bajos** contaba con una propia cooperativa proveedora de insumos, ya que comprando sus insumos de forma colectiva los agricultores podían conseguir los insumos agrícolas necesarios a precios más bajos y con garantía de calidad. Los agricultores se veían estafados, muchas veces, por comerciantes que les proveían de fertilizantes de una calidad inferior, sabiendo que los agricultores individuales no eran capaces de controlar su calidad.

Por ejemplo, en el pueblo de Nieuw Helvoet, los agricultores necesitaban abono potásico con un 40% de  $K_2O$  para su cultivo de papas. El agricultor que fue elegido como secretario de la cooperativa preguntó a todos los socios cuánto fertilizante les hacía falta y luego lo puso a licitación entre los comerciantes para asegurar el suministro de la cantidad requerida a un precio suficientemente económico. El documento de licitación incluía una estipulación de que la cooperativa tomaría una muestra del producto y que lo enviaría a un laboratorio estatal para un análisis. Si en el laboratorio se descubriese que el fertilizante contenía menos del 40% de  $K_2O$  el precio se reduciría proporcionalmente.

Los socios estaban informados del horario de llegadas del barco con fertilizantes al puerto y se les pedía que viniesen a recoger la mercancía y efectuar el pago del producto pedido. De esta manera, les resultaba imposible a los comerciantes ganar dinero extra estafando a los agricultores.

Si un agricultor era elegido en la Junta de una cooperativa, se alzaba su prestigio en el pueblo. Sin embargo, si se constataba que éste trataba de ganar dinero extra por medio de prácticas ligadas a la corrupción, lo perdería por completo. Por ello, esto nunca ocurrió en este pueblo.

A fin de tener su atracción para un agricultor, los beneficios de socio en una cooperativa deben compensar las responsabilidades. Haciéndose socio de una cooperativa, cada agricultor puede hacer uso de las ventajas ofrecidas por la cooperativa: un buen precio de mercado por sus productos y acceso a otros productos, servicios, mercados y créditos. Por otro lado, la calidad de socio conlleva ciertas obligaciones, tales como una contribución requerida en beneficio de la cooperativa, en forma de mano de obra, tierra, equipo, capital, conocimientos y/o pericia.

Los socios pueden reconocer la ventaja de no ser solamente clientes sino también propietarios de la cooperativa. Pueden participar en la formación y gestión de la organización y ayudar a asegurar que todos los socios obtengan los servicios y productos apropiados para cubrir sus necesidades específicas. Además de ello, también tienen derecho a recibir una parte equitativa de cualquier excedente generado por la empresa cooperativa. Los no socios no gozan de estas ventajas.



*Figura 7: El monitoreo de la calidad del producto puede mejorar los precios de mercado*

## **3.2 Beneficios económicos**

A fin de ser atractiva, la cooperativa debe ofrecer ventajas a los socios que superan las alternativas. Una empresa cooperativa puede brindar-

les una serie de beneficios económicos a los productores. Los costos de insumos y provisiones agrícolas son más bajos para los socios, ya que se los puede adquirir al por mayor, lo que permite a la cooperativa negociar por precios más bajos de los que tienen que pagar los agricultores individuales.



*Figura 8: Añadiendo valor por cocer pan de forma cooperativa (FAO)*

Se puede conseguir que los socios obtengan buenos precios a nivel de la explotación agrícola por la venta de sus productos a través de la cooperativa, de modo que aumentan los ingresos de los agricultores.

Se puede mejorar la disponibilidad de suficientes insumos de buena calidad, ya que la cooperativa negocia una provisión y calidad garantizadas de los mismos.

Se pueden reducir en mayor medida las frecuentes fluctuaciones de precios.

Los socios pueden comenzar conjuntamente nuevas iniciativas añadiendo valor de producción más adelante en la cadena de producción (véase el Caso 3). Actuando de tal manera pueden aumentar la produc-



tividad y generar ingresos que, de lo contrario, hubieran beneficiado a otras empresas.

A los agricultores se les pueden brindar nuevos servicios, que aún no están disponibles a nivel local, o facilitar acceso a recursos y servicios externos.

Los agricultores pueden evitar mercados ligados, dándose p.ej. cuando la compra de insumos o la comercialización de productos está asociada con la concesión de préstamos.

Se puede aumentar la competencia y la transparencia dentro del mercado, rompiendo así los monopolios comerciales y asegurando mejores precios de compra y venta para los socios.

### **Caso 3: Motivos para una colaboración económica**

Entre los pequeños agricultores en el Suroeste de Paraná, en **Brasil**, surgió, hace unos diez años, el deseo de organizarse en cooperativas. La razón principal fue crear mejores condiciones para el desarrollo de la ganadería lechera en las pequeñas empresas familiares.

Hasta hace poco, la ganadería lechera en esta región fue dominada por los latifundistas, quienes producen leche a escala industrial en estrecha colaboración con la industria procesadora. Este bloque de poder económico aspira exclusivamente a lograr una máxima producción lechera y una maximización de las ganancias. Sin embargo, éste no presta atención alguna a la mala situación económica de las numerosas pequeñas empresas familiares de explotación mixta, que también se ven muy dependientes de la producción de leche. Estas empresas que cuentan con menos de 15 ha de tierra y 5-10 vacas sufrieron una fuerte discriminación económica con respecto a los agricultores más ricos y con explotaciones de mayor tamaño.

El deseo de poder controlar la cadena de producción, en gran parte, por sí mismos, incluyendo la transformación de la leche en varios productos lácteos llevó a los pequeños agricultores a organizarse. Los agricultores esperaban poder mejorar su posición económica por medio de su colaboración en la adquisición de semillas, fertilizantes y material de cría y un acceso más fácil al mercado. Además, esperaban obtener mejores precios, comercializando su producción de leche en numerosos volúmenes reducidos. También se buscaba asistencia técnica que enfocaba el desarrollo de empresas familiares.

En 2000, los agricultores decidieron desarrollar un modelo cooperativo descentralizado con el mayor poder de decisión posible conferido a ellos mismos. Para ello, se hicieron socios de cooperativas locales, que en primera instancia se orientaron en la organización de los mismos y el aumento de la producción a través de asistencia técnica.

También se hacía hincapié en la motivación de los socios para invertir en sus pequeñas empresas, por vía de una cooperativa crediticia fundada independientemente. Además de ello, se fundaron redes regionales entre las diferentes cooperativas para armonizar el transporte, el almacenaje y el control de calidad de la leche en centros regionales para la recogida de leche. Las cooperativas locales están afiliadas a una cooperativa central, la cual se encarga del procesamiento industrial, incluyendo la defensa de los intereses de los productores y sus relaciones con los consumidores y las diferentes autoridades.

## **4 ¿Qué se necesita para crear una cooperativa?**

### **4.1 Iniciar una cooperativa**

Una de las condiciones para iniciar una cooperativa agraria es la presencia de un grupo de agricultores motivados que pretendan formular una iniciativa económica para resolver un problema común. Contrario a una empresa orientada a los inversores, las cooperativas no buscan una oportunidad comercial que les proporcione el mayor rendimiento de las inversiones, sino que procuran realizar una explotación económica conjunta que apoye sus actividades agropecuarias y que pueda generar ingresos agrícolas adicionales. Sin embargo, la motivación económica para formar una cooperativa debe basarse en las mismas consideraciones como para iniciar cualquier otra nueva empresa.

Los socios potenciales discuten sus necesidades e intereses comunes en la formación de una cooperativa y exploran alternativas posibles para resolver sus problemas. Una vez que decidan continuar con la creación de una empresa cooperativa, discutirán el objetivo y el alcance de la actividad y las posibles ventajas para los socios.

Es importante que, en una fase temprana, se identifiquen a uno o varios dirigentes con suficiente carisma. Los líderes son los impulsores de los esfuerzos cooperativos; consiguen realizar compromisos entre los participantes tomando en cuenta tanto los intereses como las necesidades de los socios, que generalmente son intereses a corto plazo, así como los objetivos comerciales a largo plazo (sostenibilidad y reducción de riesgos) de la empresa cooperativa.

Para el desarrollo de una cooperativa, los socios potenciales deben comprender y aceptar los principios sociales y económicos para operar una explotación dentro de una organización cooperativa. Por ello, los propietarios deben evaluar la viabilidad y los beneficios potenciales de la nueva empresa y estar de acuerdo en que el rendimiento es adecua-

do para compensar los riesgos y los costos conllevados. La comprensión y la aceptación de que la explotación estará en propiedad de los socios y será gestionada por ellos, resultan cruciales para poder tomar la decisión de formar una cooperativa, y el grupo debe estar convencido de la deseabilidad y la factibilidad de la forma de empresa cooperativa.



*Figura 9: Las reuniones de lanzamiento de ideas de agricultores son el inicio de una empresa cooperativa (Agriterra)*

Las mujeres juegan, muchas veces, un papel importante en la toma de decisiones acerca de afiliarse o no a una cooperativa. Existe un gran desequilibrio entre la participación de mujeres en las cooperativas y la involucración de las mismas en la agricultura. Por ello, es importante que se involucre a las mujeres lo máximo posible, ya en las fases iniciales de las discusiones, para poder contar con su pleno apoyo y participación activa. (Véase también la Lectura recomendada: FAO, 1995).

La fundación de una empresa cooperativa es generalmente un proceso complicado que lleva mucho tiempo. La estructura y la gestión de la organización deben corresponder con las capacidades y recursos de los socios. Si los socios cuentan con poca experiencia con respecto a las actividades cooperativas y limitadas capacidades organizativas, será mejor comenzar con la fundación de una cooperativa relativamente sencilla, orientada a un solo objetivo, p.ej. el suministro de insumos agrícolas para un cultivo corriente.

Un socio de una cooperativa también debe estar dedicado a la organización y ser un usuario activo de los servicios y productos suministrados por la misma. No tiene ningún valor contar con socios no dedicados que no son usuarios activos. Los socios inactivos debilitan la cooperativa y no deberían participar en ella. Los socios deben participar activamente en tres niveles de la organización cooperativa:

- en la provisión de los recursos (capital, mano de obra, suministro de productos)
- en los procesos decisorios de la organización (en la calidad de socio)
- en los beneficios generados, compartiendo el excedente generado por la empresa y la provisión de interés sobre el capital social y utilizando las facilidades y servicios conjuntos

Antes de fundar una cooperativa, se deben discutir todos los temas mencionados arriba y cuestiones relacionadas, incluyendo los criterios y normas para ser un socio activo.

#### **Caso 4a: Primera condición para tener éxito: contar con socios motivados**

Igual que muchos otros pequeños agricultores en el mundo, los agricultores tradicionales de subsistencia en **Uganda** se ven confrontados con problemas relacionados a la comercialización de sus productos. El poder negociador de los agricultores hacia los compradores de productos es débil, debido a la falta de información sobre los precios reales de mercado así como por el suministro de cantidades reducidas. Además de ello, el acceso limitado al crédito forma una barrera para diversificar en cultivos de alto valor. De esta manera, los agricultores individuales cuentan con pocas oportunidades para aumentar sus ingresos.

En abril de 2005, un grupo de 140 agricultores de dos organizaciones ugandesas de productores rurales fundaron una cooperativa orientada a múltiples objetivos para superar estos problemas de comercialización. El grupo de iniciadores buscó ayuda en la Alianza Cooperativa de Uganda para guiarlos en la formación de la organización. La cooperativa fundada por ellos se ve en plena propiedad, utilización y gestión de los socios.

Los socios eligieron un grupo de dirigentes trabajadores y dedicados. Conjuntamente desarrollaron un exhaustivo plan de explotación, lo que los llevó a tener éxito. La cooperativa usa economías de escala para asegurar su poder de mercado y para negociar buenos precios en el mismo. Haciendo un fondo común de los recursos, los socios de la cooperativa han sido capaces de añadir valor a los productos y de tener acceso a servicios.

Por ejemplo, la cooperativa adquirió una instalación secadora para añadir valor a su maíz. El suministro de una gran cantidad de maíz seco ayudó a la cooperativa a vender sus productos a un precio 2,5 veces más alto que el precio del mercado abierto local. Además de ello, ahora la cooperativa es capaz de comprar insumos a precios con descuento. Los agricultores afiliados a la cooperativa reciben semillas de maíz de alta calidad a un precio del 35% inferior que el precio del mercado abierto.

La cooperativa disemina información sobre el mercado a los productores de manera que tienen acceso a los precios actuales de las materias primas. Una asociación informal con una cooperativa financiera les proporciona a los socios agricultores acceso a créditos y servicios financieros. Los socios también capitalizan los conocimientos y la experiencia de un equipo de gerentes peritos.

Como los beneficios iniciales de la cooperativa no pasaron desapercibidos, la empresa creció de 140 a más de 1.000 socios contribuyentes dentro de un año. Los socios afiliados a 11 organizaciones de productores rurales se asociaron a ella y todos ellos contribuyeron al capital social.

Como parte de sus planes a mediano y largo plazo, la cooperativa pretende reclutar otros 3.000 socios y diversificar hacia la producción de miel y el cultivo de pimentón dulce como explotaciones de alto valor. Añadir valor a sus productos también es un punto prioritario.

## **4.2 Dirigentes dedicados**

El desarrollo de la dirigencia dentro de una organización es una de las tareas principales, ya que la mayoría de los socios no cuentan con ninguna experiencia previa en la gestión de una gran empresa. El concepto de dirigencia no refiere a una persona individual sino que debe estar presente y organizarse en todos los niveles de la organización. El futuro de cualquier cooperativa depende de la identificación y el desarrollo de dirigentes activos y dedicados. Las personas activas y líderes

potenciales se deben identificar en una fase temprana. Se debe capacitar a estas personas y exponerlas a experiencias prácticas de forma que desarrollen capacidades y conocimientos de una futura dirigencia para varias posiciones y cargos dentro de la cooperativa. Se debe facilitar oportunidades de capacitación frecuentes para todos los socios que aspiran a funcionar en las juntas, comisiones o grupos de trabajo.



*Figura 10: Capacitación de los socios de una cooperativa de cultivadores de papas (Agriterra)*

Una junta directiva eficaz, en combinación con una gerencia profesional calificada, es imprescindible para el éxito de la cooperativa, no solamente durante la fase inicial, sino también durante el desarrollo posterior. La gerencia y la junta directiva deben contar – dentro del marco de su mandato – con suficiente libertad para operar, al máximo posible, la explotación en interés de los socios. Esto es particularmente importante en períodos cuando las condiciones (de mercado) externas pueden requerir unas estructuras de gestión flexibles y una adapta-

ción rápida. Obviamente, unos requisitos esenciales son una plena transparencia y la presencia de socios bien informados.

A fin de seguir teniendo éxito y dinámica, la organización requiere que los socios mejor disponibles sirvan a los intereses de todos los socios. Por ello, las previsiones para el futuro no deben limitarse a las inversiones financieras y materiales. Se les debe brindar a los dirigentes también la oportunidad para desarrollar sus capacidades y conocimientos de manera que puedan hacer frente a un entorno externo y desafíos continuamente cambiantes.

El desarrollo de una estructura cooperativa, incluyendo una junta directiva y un consejo de gerencia se trata en más detalle en el Capítulo 6.

**Caso 4b: Otras condiciones: dirigencia y planificación adecuada**

El éxito de la cooperativa **ugandesa** que se presentó en el Caso 4a se debe a varios factores. El primer factor principal es el compromiso de los socios. La cooperativa cuenta con una gran base de socios, ya que forma un punto de comercialización atractivo para los productores; los agricultores reconocen claramente que los beneficios superan los costos.

Otro factor principal es la dirigencia inicial y una buena planificación. La empresa cooperativa es el resultado de un estudio y una planificación exhaustivos. Los líderes de la comunidad identificaron los temas problemáticos y buscaron soluciones. Estudiaron la viabilidad de diferentes opciones y, habiendo decidido sobre la fundación de una cooperativa, consiguieron la asistencia necesaria para llevar su visión a la práctica. Con la ayuda de la Alianza Cooperativa de Uganda, los socios recibieron capacitación y empoderamiento y se formuló un plan de comercialización claro y centrado.

Finalmente, la cooperativa buscó la asistencia de peritos. Los socios obtuvieron conocimientos y quedaron con un equipo de gerentes competentes con la ayuda de una organización con mucha experiencia en el ámbito. Ahora, la experiencia de esta empresa cooperativa sirve de modelo para otras comunidades de productores agrícolas en la región.

### **4.3 Otros factores para tener éxito**

Además de poder contar con socios y dirigentes dedicados, existen cinco factores principales, o condiciones, que los iniciadores deben tomar en cuenta cuando fundan una cooperativa: el mercado, la viabi-



lidad técnica y económica, el entorno jurídico, el financiamiento y la estructura organizativa. Asimismo, una planificación y asesoramiento adecuados son sumamente importantes.

## **Mercado**

Las condiciones y oportunidades de mercado existentes y futuras deben estudiarse meticulosamente, ya que determinarán, en gran medida, el éxito o el fracaso de la cooperativa. La empresa cooperativa podría realizar economías de escala a través de una utilización más adecuada del personal, equipo u otros recursos así como compartiendo la carga financiera o el riesgo de gestión.

La explotación debe ser económicamente viable y la cooperativa debe estar bien posicionada en el mercado de manera que pueda competir con otros proveedores de productos y servicios similares. Se debe estudiar la estructura básica de la empresa y los recursos necesarios (tierra, mano de obra, capital, pericia e información). Se debe determinar la tecnología aplicada y los requisitos organizativos así como encontrar posibles soluciones alternativas.

## **Viabilidad técnica y económica**

Se debe evaluar adecuadamente viabilidad técnica y económica de la empresa. Se deben analizar los riesgos potenciales, tales como: tecnológicos, políticos organizativos, financieros y de mercado, y se deben concebir estrategias básicas para superarlos y manejarlos. Se debe elaborar un plan de explotación que refleje la visión a largo plazo así como a corto plazo y se debe determinar el nivel de inversiones requerido.

Durante esta fase preliminar, consejeros o asesores de confianza podrían jugar un papel importante aconsejando a los socios de la cooperativa, efectuando un estudio de mercado y/o un estudio de viabilidad. El alto nivel de riesgos relacionado con el comienzo de una nueva empresa requiere que se tomen decisiones en base a la información más adecuada posible de la cual se puede disponer. Las organizaciones que pueden ayudar a identificar a los consejeros o asesores apropiados

son las organizaciones nacionales de productores o las agri-agencias internacionales, tales como se mencionan en las Direcciones Útiles.

### **Entorno jurídico / legislación**

La presencia de un entorno jurídico o legislación habilitante, que brinda apoyo, es esencial. Esto implica que no haya barreras jurídicas, administrativas o políticas para que los grupos de agricultores elijan a sus propios dirigentes y que establezcan una organización cooperativa. Las cooperativas deben tener también la libertad de organizarse de la manera más apropiada – es decir, de un modo comparable a la de las organizaciones comerciales orientadas a los inversores. No se deben ver impedidos por una legislación rígida o una normativa burocrática que se aplica a cooperativas pero no a empresas no cooperativas.

Esto implica que la cooperativa debe contar con la libertad de comercializar productos generados y suministrados por los socios, para ganar beneficios sobre las ventas y devolver el rendimiento neto a los socios. Además, a los socios de una organización se les debe permitir que decidan sobre las políticas futuras y nuevas actividades iniciadas por la explotación. De preferencia, la legislación sobre las cooperativas debe ser básica o estar relacionada solamente con el marco, dejando espacio para que los socios gestionen su propia empresa cooperativa.

#### **Caso 5: Legislación marco para las cooperativas**

Los países en Europa Occidental, como **Dinamarca**, cuentan con grandes y robustas cooperativas agrarias. Estas poseen una participación agregada en el mercado que asciende a más del 50% del total de volumen de ventas en el sector agrícola y agroindustrial. Entre ellos se encuentran algunas de las compañías líderes de los sectores de productos lácteos, de frutas y verduras, cárnicos, de forraje y del sector crediticio/bancario.

Estos países cuentan solamente con una legislación marco para las cooperativas, que contiene previsiones jurídicas muy concisas. El enfoque jurídico no se centra en prescribirles a las cooperativas de cómo deben regular sus asuntos, sino que requiere que sean regulados por parte de las mismas.

De esta manera, se asegura que tanto los socios como terceros gocen de derechos básicos y certezas con respecto de los asuntos regulados por las cooperativas. Este enfoque resultó muy exitoso y estimulador para el desarrollo cooperativista.

Cabe mencionar que muchos países en vías de desarrollo todavía cuentan con una legislación muy rígida y protectora con respecto a las cooperativas, la cual es un vestigio del pasado, muchas veces perjudicial y contraproducente para el desarrollo satisfactorio de las empresas cooperativas económicas. En tales casos podría valer la pena considerar otras opciones organizativas. Más detalles acerca del modo de elaborar estatutos y normas de cooperativas se presentan en el Capítulo 6.

### **Financiación / capital**

Las cooperativas recién formadas requieren generalmente una cantidad considerable de capital. Esta puede provenir de tres fuentes:

- los socios
- los excedentes netos generados por la cooperativa
- fuentes externas

El financiamiento por parte de los socios es la fuente más importante, particularmente en la fase inicial de una cooperativa.

Contando con una suficiente participación financiera por parte de los socios resulta más fácil atraer un financiamiento externo adicional, como p.ej. préstamos; generalmente resulta difícil recaudar suficientes fondos exclusivamente a través de los socios. Un desafío potencial es que el rendimiento financiero esperado solo se genera después de algún tiempo, cuando la cooperativa está en pleno funcionamiento y generando beneficios. Esto podría llevar varios años. Los socios deben estar dispuestos a aplazar su rendimiento de inversión y tener paciencia. Más información acerca de la financiación de cooperativas se presenta en el Capítulo 7.

### **Estructura organizativa**

En el entorno y las condiciones de mercado presentes, la cooperativa tiene que elegir y desarrollar su propia estructura organizativa, de la forma más práctica y eficiente posible, para lograr sus objetivos (Rabobank, 2001). No existen modelos estándar para una estructura organizativa y método de explotación apropiados. Estos serán determinados por los socios. Cada cooperativa tiene que desarrollar su propia

estructura autónoma según los objetivos comerciales de la organización y las condiciones de mercado donde la empresa está operando.

### **Caso 6: Transformación de cooperativas estatales en empresas gestionadas por agricultores**

El gobierno **etíope** que llegó al poder en 1991 tras el derrocamiento del gobierno socialista de Derg (véase el Caso en 2.4) comenzó con un amplio programa de liberalización económica y política, incluyendo pasos para promover el desarrollo de cooperativas agrarias democráticas, orientadas al mercado libre y gestionadas profesionalmente.

La base para esta iniciativa fue establecida en 1994 por la agencia agrícola ACDI/VOCA, cuando numerosos voluntarios del Norte fueron destinados en un programa de extensión de agricultor a agricultor.

Estos esfuerzos iniciales fueron seguidos por la implementación de un programa de desarrollo cooperativo con una duración de 5 años, tendiente a revitalizar las cooperativas etíopes. Se brindó asesoramiento técnico y capacitación en el campo de organización cooperativa, explotación y gestión comercial a funcionarios gubernamentales, fomentadores de cooperativas, miembros de juntas directivas, gerentes y contadores. Además de reestructurar las cooperativas primarias, el programa también se centró en la fundación de uniones profesionalmente gestionadas, de nivel secundario, especializadas en la provisión de insumos, comercialización y créditos. Los participantes de estas uniones son cooperativas primarias, de manera que las uniones se ven gestionadas completamente por los agricultores.

Este programa ha tenido un impacto espectacular. Más de 1.400 cooperativas agrarias en toda Etiopía han sido reorientadas, reestructuradas y registradas legalmente. Catorce uniones han sido fundadas como cooperativas agrarias. Sus participantes son otras cooperativas agrarias que aprovechan las economías de escala. Las cooperativas se han convertido en actores de gran tamaño en los mercados de insumos y productos agrícolas.

## 5 Gestión de una cooperativa

El desarrollo organizativo de una cooperativa se basa en dos principios:

- dar prioridad a los intereses de los socios, de manera que todos los objetivos logrados finalmente beneficiarán a los socios
- mantener un enfoque empresarial en la identificación y búsqueda de oportunidades comerciales

### 5.1 Encontrar el equilibrio

La gerencia de una cooperativa cuenta con la tarea difícil de encontrar un equilibrio entre los logros de operación y la satisfacción de los socios, la cual se centra, muchas veces, en el corto plazo. La combinación del éxito económico a corto plazo y la sostenibilidad a largo plazo se puede lograr mejor si los socios desarrollan una visión bien definida, unos objetivos claramente formulados y una estrategia progresiva para el desarrollo comercial. Véase el Caso 7 en el marco de texto que se presenta abajo:

#### **Caso 7: Encontrar el equilibrio entre los objetivos a corto plazo y largo plazo**

El problema de encontrar un equilibrio se ve ilustrado por los siguientes casos de cooperativas proveedoras de insumos agrícolas con formas organizativas muy diferentes.

La primera cooperativa vendía todos los productos requeridos por sus socios, en todas las variedades y tamaños, siempre teniéndolos en existencias. El almacén de la cooperativa estaba abierto todos los días, el día entero. La planta consistía de numerosos empleados, bien capacitados, que estaba a la disposición de los socios para instruirlos en el uso de todos los productos. A petición de los socios, la cooperativa entregaría cualquier cantidad de insumos a las explotaciones agrícolas de los mismos. Los precios cobrados a los socios eran muy bajos y no se requería que cancelasen sus facturas antes de la cosecha.

La segunda cooperativa era muy diferente. Solamente tenía en existencia los productos más populares y nunca más de una sola variedad por artículo. Los socios mismos tenían que recoger los insumos y pagar inmediatamente, al contado. El almacén estaba abierto solamente los días laborables y solamente durante algunas horas. Los socios tenían que saber exactamente lo que deseaban y como usarlo, ya que no había personal para aconsejarles al respecto. Los precios eran bastante elevados. Además de ello, como la cooperativa pretendía mantener las existencias lo más reducidas posible, los artículos importantes muchas veces se agotaban.

Las dos cooperativas acabaron por fracasar. La primera cooperativa proveía cualquier servicio posible a sus socios pero los costos eran demasiado altos. Sus recursos financieros se agotaron rápidamente y tuvo que cerrar. La segunda cooperativa contaba con costos muy bajos y era muy eficiente. Pero faltaba en atender a las necesidades de los socios de manera que tenían que comprar sus insumos en otros lugares. La cooperativa acabó por cerrar rápidamente, debido a su bajo volumen de venta.

Este ejemplo muestra que ambos principios: 1) satisfacer las necesidades de los socios y 2) mantener los costos lo más bajos posible, son igualmente importantes. Un servicio de provisión de insumos agrícolas no puede sobrevivir a menos que cumpla los dos. La gerencia de una cooperativa proveedora de insumos agrícolas debe encontrar el equilibrio apropiado, satisfaciendo las necesidades de los socios así como controlando los costos.

## **Plan de explotación**

Una vez que los socios (potenciales) hayan aprobado la estrategia para el desarrollo comercial, ésta será elaborada en un plan de explotación, incluyendo una planificación de actividades, una presupuestación y una planificación económica detalladas. El plan de explotación ha de contener también una estrategia para el desarrollo de la organización y de los recursos humanos, la cual debe implementarse en armonía con el desarrollo de las actividades comerciales.

Semejante plan ha de contener también indicadores para el monitoreo y la evaluación de los logros. Un monitoreo continuo es imprescindible para ajustar los objetivos a tiempo, una vez que la explotación esté en pleno funcionamiento y que ocurran desarrollos inesperados.

## 5.2 Desarrollo de una estructura cooperativa

En cada cooperativa debe haberse implementado una estructura para asegurar un control de gestión eficaz y final por parte de los socios, incluyendo el derecho de:

- determinar o modificar la normativa y regulaciones de una cooperativa
- decidir sobre las políticas generales y comerciales
- tomar decisiones acerca de la elección, el nombramiento y la destitución de la junta directiva y del consejo supervisor
- aprobar el plan de operación, la presupuestación y contabilidad, la explotación general y la gestión de la cooperativa.

Las estructuras organizativas de las cooperativas se determinan, por una parte, por la ley y por otra, por la cooperativa misma. La mayoría de los países cuentan con una ley de cooperativas. Como se explicó en la Sección 4.3, no existe ningún modelo estándar para todas las cooperativas. Cada cooperativa tiene que desarrollar su propia estructura que cuadre con su situación y objetivos específicos. Las cooperativas a gran escala necesitan contar con sistemas organizativos más complejos para asegurar que se representen todos los intereses de los socios. En la mayoría de los países, la ley prescribe algún sistema de auditoría externa. Sin embargo, dicho sistema no debe reemplazar los mecanismos de control interno.

### La formación de un grupo directivo

Normalmente, la formación de una cooperativa comienza con la identificación de los líderes que deben representar al grupo de iniciadores. Así se forma un grupo directivo, el cual coordina generalmente, varios grupos de trabajo de socios potenciales, nombrados para estudiar oportunidades o elaborar varios aspectos organizativos. El grupo directivo asume varias responsabilidades importantes, tales como: determinar la viabilidad inicial de una cooperativa, despertar confianza entre los socios potenciales y elegir a asesores o personas de recurso para el grupo.

Los miembros del grupo directivo deben contar con una visión adecuada para los negocios, una comprensión de los problemas por resolver, así como algunos conocimientos de organizaciones cooperativas. Deben ser socios respetados de la comunidad, a quienes se considera como fuentes confiables de información. Muchos socios potenciales basarán su decisión de asociarse a una nueva cooperativa en la credibilidad del grupo directivo. Se supone que los miembros del grupo directivo son receptivos y saben expresarse bien al responder a las cuestiones planteadas por los socios potenciales y otras partes interesadas.

En muchos casos, los miembros del grupo directivo seguirán sirviendo como la junta directiva interina de la cooperativa hasta que se termine el proceso de formación de la cooperativa.

### **La asamblea general de los socios**

La asamblea general de los socios es el órgano supremo de la cooperativa. Esto implica que la asamblea general toma todas las decisiones básicas con respecto a la estructura y la explotación de la misma. Sin embargo, en las fases iniciales de las actividades de la cooperativa, los socios posiblemente no estarán siempre en la posición de poder participar de forma eficaz en el proceso decisorio, debido a una falta de conocimientos o experiencia entre los mismos así como entre los dirigentes.

En tales circunstancias es, muchas veces, recomendable organizar unos seminarios de discusión antes de celebrarse la asamblea general, para asegurar que los socios participen activamente en las reuniones y que sean capaces de brindar aportes eficaces y bien fundados. Durante estos seminarios, los socios pueden informarse detalladamente y discutir los asuntos por decidir durante la asamblea general. Durante tal seminario también se da la posibilidad de invitar a personas de recurso, tales como funcionarios bancarios y líderes decisorios locales, quienes están en la posición de analizar los asuntos por todos lados. De esta manera, los socios pueden informarse ampliamente, permitiéndose formar sus propias opiniones.



El tema del género debe recibir suficiente atención de manera que también las socias de la cooperativa puedan jugar un papel adecuado en la toma de decisiones. Las barreras sociales y culturales pueden limitar la participación de las mujeres en todas las fases del proceso, pero se debe tomar medidas para asegurar que sus opiniones y voces sean escuchadas y que ellas participen activamente en la toma de decisiones importantes o que sean elegidas en la junta u otros cargos.



*Figura 11: Control de calidad de la leche en una cooperativa lechera (Agriterra)*

### **La junta directiva**

Durante la primera asamblea general de la cooperativa, es decir, la asamblea de formación, los socios nombran al primer consejo de gerencia o junta directiva. La junta directiva es responsable de la explotación de la cooperativa. Debe consistir de dos socios, como mínimo, a quienes se puede pedir actuar de parte de la cooperativa, sea como conjunto o de forma individual. Es recomendable que actúen de forma conjunta para garantizar el control de la gestión. Los estatutos deben brindar información clara acerca del espacio de actuación de la junta directiva, es decir, si la junta puede actuar y tomar decisiones solamente bajo la autoridad y con la autorización de los socios, o si la junta puede actuar de una manera más independiente, actuando de parte de los socios sin la obligación de consultarlos acerca de cada asunto que se presente.

Los miembros de la junta directiva pueden encargarse de las actividades de la misma como su trabajo principal, como un empleo a tiempo parcial, o como una ocupación honoraria. Esto depende del tamaño de

la cooperativa y de la cantidad de trabajo implicado. En muchas cooperativas, se puede cumplir los cargos de tiempo parcial con, tal vez, uno o dos empleados pagados para asistir a la junta en sus tareas. Sin embargo, cuando el volumen de negocios y las necesidades de los socios aumenten se requerirá cada vez más tiempo y posiblemente será necesario emplear a un gerente de tiempo completo.

### **El consejo supervisor**

La junta directiva es responsable de la explotación de la cooperativa, mientras que el objetivo del consejo supervisor es el de ejercer el control de los socios sobre las decisiones tomadas por la junta directiva. Las funciones del consejo supervisor deben también ser determinadas en los estatutos. El consejo supervisor debe consistir de tres socios, como mínimo, que se eligen en la asamblea general.

### **El gerente**

Cuando las operaciones comerciales aumenten, posiblemente será necesario reclutar un gerente calificado, de tiempo completo, que cuente con talento y profesionalidad y con suficiente experiencia y capacidades para mantener el equilibrio entre la necesidad de lograr los objetivos de la cooperativa a largo plazo (los intereses de la empresa conjunta y la sostenibilidad) y las necesidades de los socios individuales. Cabe destacar la importancia de elegir y nombrar un gerente adecuado para la cooperativa.

### **Desarrollo del liderazgo**

El papel y nivel de involucración del equipo de dirigentes se modifica durante todo el proceso de formación de una nueva cooperativa. Durante las fases iniciales del desarrollo, los dirigentes tienen un alto nivel de involucración en la promoción del concepto y en la formación del grupo directivo. Una vez que se haya nombrado un gerente, el papel del mismo aumenta debido a la transferencia de varias responsabilidades del grupo directivo hacia él. Aunque muchas organizaciones aplazan la contratación de un gerente hasta que la cooperativa esté en plena operación y funcionamiento, a veces puede tener ventajas contratar un gerente más temprano en el proceso, para que ayude con el

reclutamiento de los socios, la recaudación de fondos y la supervisión de actividades de construcción.

En la Figura 12 se presenta un resultado potencial de este proceso: el organigrama de una cooperativa.

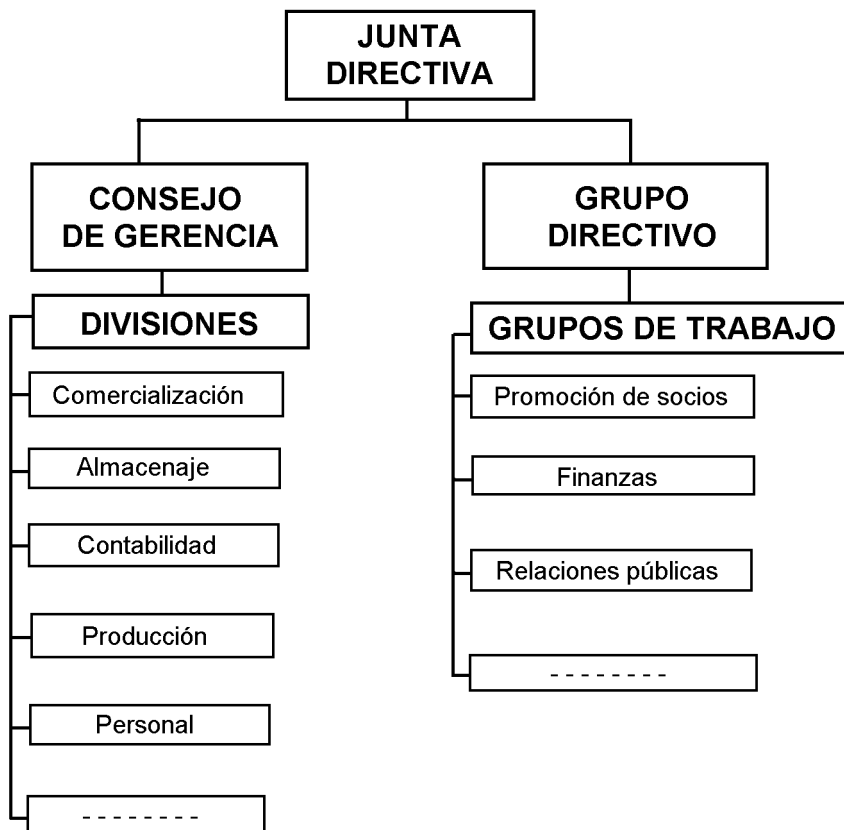


Figura 12: Posible organigrama de la cooperativa

## 6 Estatutos y normativa

Los resultados de las discusiones sobre la formación de la cooperativa deben registrarse en los estatutos y la normativa de la cooperativa. Los estatutos forman la interpretación de la ley de cooperativas que sirve para la cooperativa en cuestión. La normativa es un conjunto de normas operacionales por escrito, en base a los estatutos, que es necesario para el funcionamiento adecuado de la cooperativa.

### **Estatutos**

Los estatutos regulan no solamente la existencia de una cooperativa sino también la relación directa entre ella y sus socios. Los estatutos forman la legislación interna, en la cual se basan las relaciones jurídicas entre los socios y la cooperativa, de modo que deben ser lo más detallados posible. Las cooperativas tienen la libertad de elaborar estatutos acerca de todos los asuntos necesarios para el buen funcionamiento de la organización y para lograr sus objetivos, mientras se efectúe dentro de los límites de la ley de cooperativas, la cual puede variar de un país a otro.

Los movimientos cooperativistas, gobiernos u otras instituciones generalmente proporcionan un conjunto de estatutos modelo que puede servir como guía para los socios fundadores durante la formulación de los estatutos para su cooperativa particular. Sin embargo, el objetivo de los estatutos modelo es que sirvan solamente como pautas, no para imponerlos en los socios fundadores. Las nuevas cooperativas aceptan, muchas veces, los estatutos modelo sin discutir su contenido sección tras sección, implicando que los socios no comprenden el significado de los estatutos ni si se los necesita para la cooperativa en cuestión. Se puede evitar esta situación a través de una amplia discusión acerca del tema.

De no discutir adecuadamente los estatutos, puede suceder que algunos socios creen e impongan sus propias reglas, explotando la cooperativa según su propio estilo y en su propio beneficio. Es probable que

semejante situación provoque que algunos socios no se encuentren felices con los resultados y que queden apáticos acerca de su propia involucración en la cooperativa. A esta altura, es posible que se necesiten personas de recurso externas, particularmente si están familiarizados con el proceso y los requisitos jurídicos. Un empleado procedente de una federación de cooperativas, que cuenta con experiencia, puede jugar un papel útil brindando asesoramiento a la nueva cooperativa con respecto al tema en cuestión.

### **Normativa**

La normativa es un conjunto de reglas operacionales que definen los derechos y responsabilidades de los socios, directivos y gerentes. Los directivos son responsables particularmente de asegurar que la cooperativa y sus socios cumplan con la normativa.

La normativa tiene dos funciones adicionales: primero, describe de forma más detallada como se gestionan los asuntos de la cooperativa para asegurar que las leyes no sean violadas. En segundo lugar, la normativa atiende a asuntos que no constan específicamente en la ley de cooperativas o en los estatutos, pero que son imprescindibles para hacer que la cooperativa sea una organización bien diseñada y eficaz.

### **Apoyo en asuntos jurídicos**

COPAC (véase la lista de Direcciones Útiles) ha compilado una lista acerca de la legislación cooperativa en base a una variedad de fuentes, la cual se puede consultar y utilizar durante el desarrollo de los estatutos y la normativa de la cooperativa. Esta contiene bases de datos jurídicas mantenidas por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), así como páginas web gubernamentales y de cooperativas.

# 7 Financiamiento

## 7.1 Rasgos distintivos del financiamiento de una cooperativa

La necesidad de financiamiento que existe en una cooperativa no difiere de la existente en las empresas comerciales, sin embargo, se le otorga un papel diferente con respecto a la determinación de logros o fracasos de la organización. Esta diferencia se deriva parcialmente del hecho de que, contrario a las empresas comerciales centradas en el capital, las cooperativas representan organizaciones orientadas a personas.



*Figura 13: Capacitación en ganadería moderna para los socios de una cooperativa lechera (AEC)*

Se refiere con frecuencia a los socios de una cooperativa como participantes. Su responsabilidad está vinculada al capital social que apor-

taron o se limita aún más al valor de solamente una o dos participaciones (véase también el Cuadro 1). El capital propio, al que se refiere también como recursos propios, debe regularse en los estatutos. Puede constar en los estatutos que p.ej. el capital propio se puede pagar a plazos en vez de pagarlo de una vez, en su totalidad. Sin embargo, se debe estipular una suma o porcentaje mínimo fijo.

En los estatutos deben constar también previsiones para cualquier reserva reglamentaria requerida por la ley así como cualquier otro tipo considerada necesaria, tal como un fondo de reservas voluntario.

El excedente generado por la empresa puede repartirse en inversiones y dividendos, igual que sería el caso en las empresas comerciales. Sin embargo, normalmente se distribuye en tres formas:

- Una parte se transfiere a los socios como forma de interés pagado en base del capital invertido por los mismos en la cooperativa.
- Una parte se paga como bonificación o descuento, sirviendo para reembolsar a los socios conforme a su volumen de negocios con la cooperativa
- Una parte se retiene como capital institucional para reemplazar el capital prestado a fin de financiar el crecimiento y el desarrollo de la organización.

La asamblea general debe decidir sobre la distribución de cualquier excedente neto.

## **7.2 Fuentes de capital**

El capital necesario para el desarrollo y el crecimiento de una cooperativa puede provenir de tres fuentes:

- los socios mismos
- los excedentes netos generados por la cooperativa
- financiamiento externo, tal como préstamos bancarios.

La mayor fuente para el financiamiento de una cooperativa la forman los socios. Cuanto más financiamiento éstos facilitan, más reducida

será la suma que la empresa cooperativa tendrá que pedir prestado de otras fuentes.

Normalmente, las cooperativas venden participaciones ordinarias (comunes) y participaciones preferentes (privilegiadas) a los socios para recaudar capital. Las participaciones ordinarias están, normalmente, vinculadas a los derechos de voto. Las participaciones preferentes también se pueden vender a socios así como a inversores externos. Aunque los propietarios de las participaciones preferentes no cuentan con derechos de voto, estos valores conllevan menos riesgos que las participaciones ordinarias. Los miembros de la comunidad donde se ubicará la cooperativa pueden comprar participaciones preferentes para mantener la cooperativa como empresa local.

El capital generado a través de la retención del excedente ganado, al cual se refiere también como beneficios de apropiación, representa un compromiso por parte de los socios a los cuales, de caso contrario, se les hubiera destinado dicha parte del excedente. Esta se llama el capital institucional, y no conlleva ningún costo de interés para la cooperativa.

Sin embargo, la participación de los socios en la financiación de la cooperativa no debe limitarse al compartimiento de contribuciones y pagos a las reservas. Se puede incentivar a los socios para que efectúen mayores contribuciones al financiamiento de la cooperativa donde se lo considere en su beneficio. Un ejemplo es que se les paga una forma de dividendo sobre la cuantía de dinero de socios que excede los requisitos estatutarios.

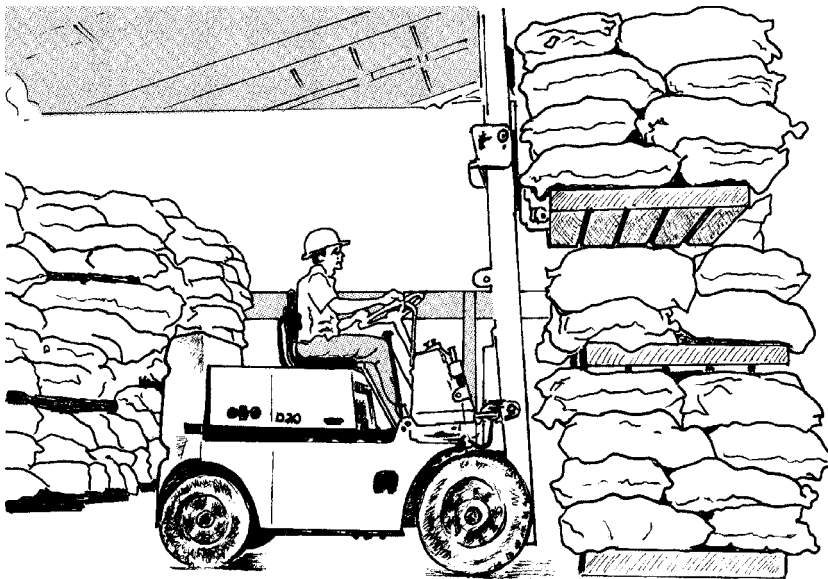
La cooperativa puede pedir prestado capital ajeno, por ejemplo a los bancos. La suma deseable o permitida depende de cuánto capital de riesgo o capital propio los socios invierten inicialmente, del flujo de caja, de la calidad de gestión y del nivel de riesgos existentes en la empresa. Los socios deberían aportar capital propio hasta llegar al 50%, como mínimo, del total del capital requerido. Sin embargo, normalmente lleva varios años de explotación para lograr este objetivo.



### **Caso 8: Participación de pequeños y grandes agricultores**

Muchas organizaciones cooperativas cuentan con una membresía formada, en mayor medida, por pequeños agricultores rurales. Debido a sus limitados recursos económicos, la movilización del capital social por parte de los socios resultó insuficiente, de manera que la base económica de las cooperativas rurales se ha desarrollado débilmente y las perspectivas de estas cooperativas son sombrías.

Para el desarrollo de cooperativas sólidas es muy deseable que haya una colaboración de agricultores, con una amplia gama de explotaciones de diferentes tamaños en varias fases de desarrollo, en la misma organización. Con la plena participación de los grandes agricultores, se dispondrá generalmente de unas mejores perspectivas con respecto a la administración y la recaudación de fondos. Obviamente, la cohesión social es un requisito esencial para cualquier logro en este campo. De todos modos, bajo condiciones polarizadas o feudales la colaboración resultará difícil.



*Figura 14: Almacenaje de semillas de arroz en una cooperativa proveedora de insumos.*

Los créditos a largo plazo forman el modo común para adquirir parcialmente los recursos para financiar la tierra, los edificios y el equipo.

El plazo del préstamo de activo fijo depende de varios factores, pero normalmente está relacionado con la vida útil de los recursos de producción. El Grupo Directivo debe estudiar varias fuentes de préstamos a largo plazo y recomendar la fuente que pueda facilitar el financiamiento más adecuado para la cooperativa propuesta en cuestión.

En una publicación de la FAO (véase Lectura recomendada: FAO, 2004), los autores describen varias formas y estrategias innovadoras para recaudar fondos, p.ej. a través de pagos aplazados. Algunos enfoques innovadores del financiamiento de cooperativas que fueron exitosos en los países occidentales podrían aplicarse también en los países del Sur.

## 8 Escollos potenciales

Se dedica tiempo y esfuerzo considerables en la fundación de una nueva cooperativa. Igual que todas las nuevas organizaciones, las cooperativas son vulnerables durante sus años de formación. El evitar las dificultades con las cuales se vieron confrontados otros ayuda a aumentar las posibilidades de tener éxito. Abajo mencionamos algunos escollos potenciales junto con algunas recomendaciones para evitarlos.

➤ *Falta de objetivos y de una estrategia claramente identificados*

Una nueva cooperativa no debe formarse sin otro objetivo. Los socios usuarios potenciales deben identificar y formular una visión, meta y objetivos claros con respecto a la explotación, incluyendo una estrategia aprobada para alcanzar estos objetivos.

➤ *Planificación inadecuada*

Los planes detallados para lograr la finalidad y los objetivos definidos de la cooperativa son importantes. Muchas veces es necesario que se efectúen encuestas exhaustivas (p.ej. a través de cuestionarios y sondeos a nivel de las explotaciones agrícolas) de las necesidades potenciales de los socios usuarios en combinación con estudios de viabilidad comercial. Si no existe suficiente interés por parte de los socios usuarios potenciales o si la fundación resulta económicamente no sólida o demasiado arriesgada, el proceso organizativo debe ser terminado.

➤ *Falta de utilización de consejeros con experiencia*

La mayoría de las personas interesadas en fundar una cooperación no cuentan con experiencia en el ámbito del desarrollo de una empresa cooperativa. Haciendo uso de personas de recurso con experiencia en dicho ámbito se pueden ahorrar tiempo y gastos considerables.

➤ *Falta de liderazgo*

El recurrir a los servicios de personas de recurso con experiencia no puede sustituir el liderazgo del grupo organizativo. Las decisiones deben ser tomadas por el grupo de socios usuarios potenciales y sus dirigentes nombrados. Las personas de recurso profesionales no deben nunca ser involucradas en la toma de decisiones.

➤ *Falta de compromiso de los socios*

Para tener éxito, la nueva cooperativa debe contar con una amplia base de apoyo de los socios usuarios potenciales. El mero apoyo de prestamistas, abogados, contadores, especialistas en cooperativas y algunos dirigentes no hará que la cooperativa tenga éxito comercial.

➤ *Falta de gestión competente*

La mayor parte de los socios de una cooperativa están atareados en la gestión de su propia explotación agrícola y les falta experiencia acerca de la gestión de una cooperativa. Se puede contratar a una gerencia calificada y con experiencia, para aumentar las posibilidades de conseguir éxito comercial.

➤ *Falta de identificación y minimización de los riesgos*

Se pueden reducir los riesgos conllevados al iniciar una nueva empresa, siempre que se los identifique durante una fase temprana del proceso organizativo. Un estudio exhaustivo de la competencia, las regulaciones gubernamentales, tendencias, temas medioambientales y prácticas alternativas ayuda a reducir los riesgos.

➤ *Suposiciones mal fundadas*

Muchas veces, los socios usuarios potenciales y los dirigentes de la cooperativa sobreestiman el volumen potencial de negocios y subestiman los costos de explotación. De tener la expectativa de conseguir éxito y después verse confrontado con un fracaso perjudica a la reputación de los organizadores. Por lo general, el uso de suposiciones comerciales sólidas en combinación con una dosis de pesimismo resulta ser un enfoque sabio.

### **Caso 9: Falta de identificación y minimización de los riesgos de cambios de mercado imprevistos**

La falta de identificación y minimización de riesgos puede llevar al fracaso de una cooperativa exitosa. Se presenta el caso de una cooperativa lechera que no estaba preparada para los cambios repentinos que tuvieron lugar en el mercado. Dicha cooperativa fue establecida en 1982 con el objetivo de asumir las actividades de comercialización de los intermediarios, quienes aprovecharon, hasta entonces, en gran medida de estas actividades.

Los socios efectuaron todos los pasos requeridos para iniciar la cooperativa. Con la ayuda de un funcionario regional de cooperativas, la dirigencia elaboró la iniciativa la cual fue aprobada por los socios. Además de la opción de una cooperativa se estudiaron opciones alternativas, lo que llevó a la decisión de que la formación de una cooperativa fue la opción más sólida. Se determinó un presupuesto y se formó un grupo directivo, el cual estudió la viabilidad de la cooperativa. Luego, con la asistencia del gobierno, se decidió sobre un diseño institucional. Se aseguró poder contar con el compromiso de los socios a través del uso de una cuota de compromiso. Después, los socios eligieron a los funcionarios para administrar la cooperativa. Finalmente, se garantizó un préstamo para financiar los costos iniciales, tales como la adquisición de vehículos de transporte, para entregar la leche a los clientes, y el establecimiento de un secretariado.

Este proceso exhaustivo de planificación preparó el terreno para 14 años de explotación exitosa. Sin embargo, un cambio de política hacia la liberalización del mercado lácteo llevó al derrumbamiento imprevisto del mayor cliente de la cooperativa, una planta cooperativa procesadora de leche en gran escala. La incapacidad de la cooperativa lechera de asegurar mercados alternativos confiables puso a prueba el compromiso de los socios y, por consiguiente, llevó a su cierre después de unos 16 años de explotación.

La gerencia de la cooperativa no estaba preparada para adaptarse a tiempo a la nueva situación del mercado y la dirigencia no tenía suficiente fuerza para conservar el compromiso de los socios necesario para sobrevivir la incertidumbre resultante. De haber identificado más temprano el riesgo de la liberalización del mercado y haber desarrollado un plan estratégico para manejar el cambio de política, puede que se hubiera evitado esta situación de incertidumbre. Este ejemplo hace hincapié en la importancia de un proceso continuo de planificación para adaptarse a un entorno económico cambiante.

➤ *Falta de financiamiento*

Muchas nuevas empresas se encuentran en una situación de subfinanciación. Muchas veces, las causas son las ineficiencias producidas durante las operaciones iniciales, la competencia, la falta de cumplir con las regulaciones y los retrasos. Durante los primeros meses de las operaciones comerciales e incluso los primeros años, posiblemente no se generan beneficios, de manera que es importante contar con una financiación adecuada para sobrevivir este período.

➤ *Comunicación inadecuada*

El mantener a los socios, proveedores y financieros informados es crucial durante la organización y fase inicial de una cooperativa, pues la falta de información y transparencia y/o la provisión de información incorrecta lleva a la apatía y desconfianza. Los directivos y gerentes deben decidir sobre a quiénes y cómo se dirigen las comunicaciones.

## 9 Fundación de una cooperativa

La segunda parte de este manual presenta unas pautas generales para la fundación de una cooperativa agraria. Debido a la existencia de tantos tipos diferentes de cooperativas, no resulta posible proporcionar unas `recetas' estándar sobre cómo se debe comenzar. Además, los entornos económicos, culturales y jurídicos pueden variar de forma considerable según la situación en cuestión, la cual requiere un enfoque y soluciones de carácter específico.

### **Ruta decisoria crítica**

La formación de una cooperativa agraria gestionada por los socios es un proceso complicado en el cual se involucran muchos actores y partes interesadas. Primero, se deben discutir y determinar los objetivos, la estructura y el establecimiento de la empresa cooperativa. El mejor modo de proceder es efectuar una preparación sistemática y gradual antes de que el grupo llegue a tomar su decisión definitiva de iniciar realmente la explotación. Estos pasos forman la llamada ruta crítica que se debe seguir previamente a la decisión definitiva de los socios. Durante el proceso se plantean muchas cuestiones que requieren ser atendidas.

El conjunto de estos pasos representa, normalmente, la fase más crítica con respecto al determinarse el éxito o el fracaso de la iniciativa, lo cual se discutirá abajo de forma más detallada.

### **Preparación adecuada: esencial, compleja y exigiendo mucho tiempo**

En muchos aspectos, las cooperativas se parecen a otras empresas, contando con las mismas instalaciones físicas, efectuando funciones similares y teniendo que seguir prácticas comerciales adecuadas. En este sentido las preparaciones son iguales para cualquier otro tipo de empresa activa en el mercado. Sin embargo, como organización una cooperativa es muy diferente y más compleja para iniciarse.

Como se mencionó en la Sección 2.2, las cooperativas difieren de otras empresas activas en la cadena agroindustrial, principalmente en su objetivo (las cooperativas benefician a sus socios), en su forma de propiedad y el control por parte de los socios, así como en la distribución de los beneficios entre los usuarios y socios. Por ello, los socios potenciales deben desarrollar conjuntamente el concepto y los planes para fundar una empresa cooperativa así como ponerse de acuerdo sobre los mismos. Es decir, el fundar una cooperativa es un proceso de aprendizaje interactivo de los iniciadores y otras partes interesadas incluyendo a los potenciales socios agricultores, líderes iniciales, miembros de la comunidad, prestamistas y proveedores o clientes. Una cantidad crítica de socios propietarios debe ponerse de acuerdo en participar en ella antes de que la empresa cooperativa pueda comenzar.



*Figura 15: Cuando una cooperativa esté establecida, todos los participantes pueden sentirse orgullosos de su logro.*

La complejidad implica que se debe desarrollar un compromiso sobre la visión, misión y viabilidad de la propuesta cooperativa agraria. Es imprescindible que, durante la fase inicial, se cuente con un alto nivel



de confianza en el liderazgo y los consejeros así como entre los socios potenciales. De lo contrario, sería difícil asegurar el compromiso de los socios necesario para el financiamiento y el apoyo de la cooperativa, una vez que esté en funcionamiento.

La recaudación de suficientes fondos para servir como capital institucional y de explotación es crucial pero puede resultar complicada. La involucración de dirigentes agrícolas, consejeros y otros profesionales, así como la obtención de apoyo organizativo de otras partes puede facilitar el proceso. De esta manera se pueden evitar los escollos potenciales. El uso de consejeros y/o asesores durante el proceso juega un papel principal para compensar la falta de experiencia. Estos pueden prestar ayuda en el abordaje de asuntos complicados que posiblemente surgen durante el proceso decisorio y pueden brindar apoyo con respecto a los estudios por llevar a cabo y a asuntos comerciales, técnicos, organizativos, financieros y jurídicos.

Los consejeros deben elegirse cuidadosamente en base a sus conocimientos profesionales, experiencia y credibilidad. El proceso completo puede llevar bastante tiempo, incluidas normalmente la organización de muchas reuniones formales e informales así como un esfuerzo considerable con respecto a la coordinación de un grupo de gran tamaño de individuales y organizaciones. Por ello, los líderes deben contar con una combinación de pericia, entusiasmo, sentido práctico, dedicación y determinación para asegurar que el proyecto se lleve a cabo.

### **Ocho pasos para el desarrollo cooperativo**

No existe ningún conjunto de reglas para formar una cooperativa, ni ninguna lista de pasos puede ser exhaustiva para todas las situaciones. Teniendo esto en cuenta, presentamos ocho pasos preliminares que forman la base común para formar nuevas cooperativas, incluyendo las actividades por efectuar y a los actores involucrados. El objetivo final de iniciar una cooperativa puede conseguirse solamente cuando estos pasos preliminares, o sea subobjetivos, se hayan cumplido. En

este enfoque seguimos en gran medida la secuencia presentada en Cornell, 2001 (véase la Lectura recomendada).

Esta secuencia de sucesos, actividades y tareas se resume en el Anexo 1 y la Figura 16.

El grupo debe:

- 1 desarrollar el concepto para la iniciativa económica conjunta, tras ponerse de acuerdo de que se cuenta con un problema común por resolver o una oportunidad prometedor,
- 2 crear un consenso acerca de la iniciativa por parte de los socios potenciales interesados,
- 3 identificar dirigentes potenciales, elegir un grupo directivo y preparar un plan de trabajo así como repartir las tareas,
- 4 llevar a cabo un estudio de viabilidad y un sondeo entre los socios,
- 5 elaborar una estructura institucional y llegar a un nivel adecuado de confianza entre los socios potenciales,
- 6 asegurar el compromiso de los socios para un plan de explotación detallado,
- 7 asegurar el compromiso de otras partes interesadas claves,
- 8 reunir una plantilla de empleados y un activo para iniciar la empresa cooperativa.

Estos ocho pasos se deben considerar como un proceso reiterativo. Aunque las actividades relacionadas con cada paso se deben terminar antes de pasar a la fase siguiente, muchas veces es recomendable volver a un paso anterior cuando se presenta nueva información. Puede ser necesario que se revisen las decisiones preliminares anteriores y el proceso debería repetirse, en parte, en base a los nuevos hechos. Antes de comenzar el proceso, el grupo debe ponerse de acuerdo con respecto a los criterios por los cuales se otorga el visto bueno a cada paso, facilitando así que se continúe con el paso siguiente. Igualmente, debe estar claro cuáles son los criterios en base a los cuales no se otorga el visto bueno, implicando que ha llegado la hora para abandonar el proceso e investigar nuevas opciones.

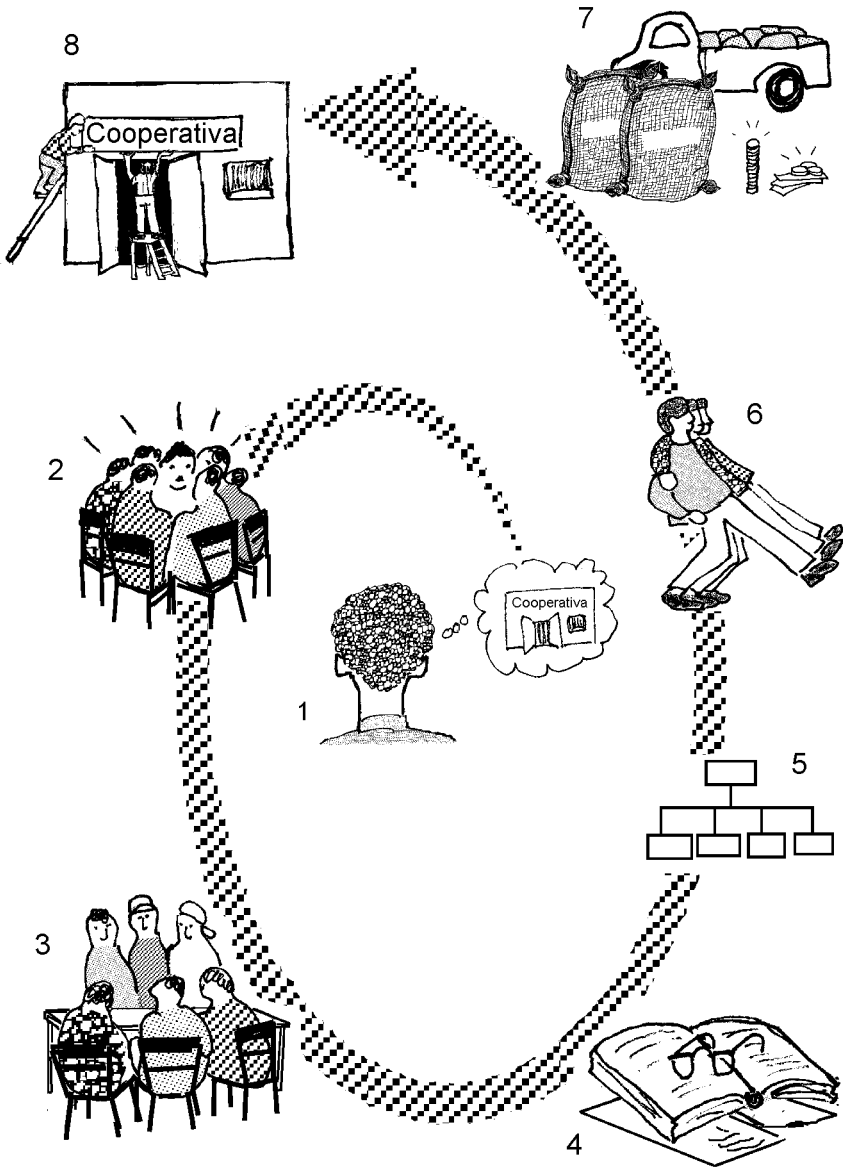
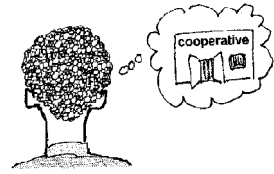


Figura 16: Los ocho pasos preparativos para la formación de una cooperativa

# Paso 1: Desarrollo de la iniciativa

El primer paso en el desarrollo de una cooperativa consiste en la elaboración de conceptos, recogiendo información, aclarando la necesidad y los objetivos de una cooperativa



y formando un grupo central dedicado al concepto. Normalmente, el grupo central está constituido por personas que comparten un problema común, el cual también se puede considerar como una oportunidad comercial. Después de discutir el problema y sus posibles soluciones, decidieron que iban a desarrollar una iniciativa económica conjunta. Una o varias personas toman la delantera, actuando como iniciadores. Antes de elaborar planes detallados, el grupo central debe definir y ponerse de acuerdo sobre el alcance, el carácter, las circunstancias exactas y el contexto del problema. El grupo central debe definir también la propuesta actividad económica y discutir si el mejor enfoque del problema es la fundación de una organización cooperativa. Seguidamente se debe efectuar un estudio sobre la viabilidad de dicha iniciativa económica.

Durante esta fase se deben definir y responder a varias cuestiones críticas:

- ¿Cuál será el carácter de la empresa cooperativa?
- ¿Cuáles serán los beneficios facilitados a los socios por parte de la cooperativa?
- ¿Cuáles serán los mercados donde ella será activa?; ¿Cuál será su posición dentro de estos mercados?; ¿cuál será el alcance de sus actividades?
- ¿Quiénes serán sus socios?; ¿cuántos serán y qué tipo de relación tendrán con la misma?
- ¿Cuál será la posición de la cooperativa en las mentes de sus socios, sus clientes y sus demás partes interesadas?
- ¿Cómo se dirigirá y se gestionará la misma y cómo participarán los socios en estos procesos?
- ¿Cómo se financiarán las actividades de la cooperativa?

- ¿Cuáles serán los enfoques, los métodos de trabajo y los sistemas que se utilizarán? ¿Cuál será la tecnología aplicada?

Se prestará mucha atención a la motivación económica para formar una cooperativa. La comparación de los niveles del rendimiento o beneficios previstos con los costos pronosticados implica un exhaustivo análisis de los resultados comerciales (*performance*) previstos.

Una vez que el grupo se ponga de acuerdo sobre el alcance y el carácter de la empresa y haya estudiado los costos y beneficios de la explotación, el proceso puede continuar al siguiente paso: la creación de consenso entre las partes interesadas claves acerca del enfoque de la cooperativa.

Las actividades principales que tienen lugar durante este primer paso se presentan abajo.

### **Paso 1: Desarrollo de la iniciativa**

**Actores involucrados: grupo central, socios potenciales, consejeros/asesores**

- Elaborar la iniciativa y los conceptos propuestos
- Formar un grupo central dedicado
- Definir cuestiones críticas
- Discutir la fundación de una cooperativa como una de varias alternativas
- Recoger información
- Estudiar el mercado relevante/la necesidad económica
- Discutir el alcance y el carácter del problema en cuestión
- Estudiar los aspectos económicos y sociales del problema en cuestión

## Paso 2: Creación de consenso

Tras estudiar y determinar el carácter, el alcance y la viabilidad de la empresa durante una serie de reuniones iniciales, el grupo central se prepara a presentar el concepto a los socios potenciales durante una reunión pública. Una preparación adecuada implica efectuar un inventario exhaustivo de las oportunidades y riesgos de la explotación y de las posibles alternativas institucionales. Se pueden considerar otras opciones jurídicas y organizativas, p.ej. el establecimiento de una empresa, compañía o asociación.



*Figura 17: Trabajando conjuntamente en una cooperativa agraria*

A esta altura, el grupo debe responder a varias cuestiones importantes:

- ¿La formación de una cooperativa llevará a la estructura organizativa apropiada para resolver el problema del grupo?
- ¿Cómo atenderá la cooperativa al problema identificado o aprovechará la oportunidad potencial que se presenta?
- En cuanto a los puntos fuertes y débiles, ¿cuáles son las diferencias entre los de una cooperativa y los de otras alternativas disponibles?

La discusión debe comenzar con una reseña de lo que una cooperativa puede o no puede lograr. Por lo general, la formación de una cooperativa no puede corregir desajustes en la oferta y demanda global. Por ejemplo, la creación de una nueva cooperativa productora no llevará a la obtención de mejores precios de productos si hay una oferta excesiva de estos productos en particular. Sin embargo, si los agricultores que pretenden formar una cooperativa, cuentan con un producto único que les permite captar un nicho de mercado específico y ventajoso, la solución puede bien ser la formación de una nueva cooperativa.

Se deben considerar también otros factores, tal como la probabilidad de que surjan conflictos entre los socios. Por ello, es importante analizar primero si el problema en cuestión puede o no puede ser resuelto con más eficacia por parte de una cooperativa, por una empresa privada o por otra manera diferente. Véase el marco de texto abajo donde se presenta una ilustración al respecto del tema.

### **Caso 10: Cooperativas de maquinaria, una fuente de conflictos**

En **Europa occidental**, las cooperativas de maquinaria fueron fundadas para organizar el uso conjunto de maquinaria y herramientas agrícolas en reacción a la rápida mecanización y la intensificación de capital que comenzó en la agricultura a principios del siglo XX.

Sin embargo, el enfoque cooperativista de este problema no tuvo mucho éxito, debido a numerosos conflictos que surgieron entre los socios que necesitaban la maquinaria simultáneamente. Los servicios de maquinaria prestados por los contratistas privados resultaron ser una solución mucho más adecuada para la preparación de los campos y las actividades de la cosecha. Se aplicaban también, de forma común, arreglos informales entre vecinos o socios familiares. Muchas veces, los arreglos claros, acordados entre varios agricultores vecinos sobre el uso de maquinaria, funcionaron mejor y resultaron ser una mejor manera para evitar conflictos.

## Reunión pública

Una vez que el grupo central esté convencido de que una cooperativa sea la forma organizativa más adecuada para conseguir sus objetivos, organizarán una reunión pública para determinar si existe suficiente apoyo para el establecimiento de una cooperativa. Entonces, el grupo central presentará sus conclusiones preliminares: la necesidad común constatada, la aclaración de cómo una cooperativa atenderá a esta necesidad y cuáles serán los beneficios y limitaciones de cooperativas en general. El objetivo de esta reunión es crear un consenso acerca de la iniciativa económica de fundar una cooperativa. El punto clave es que si se llega a reunir, además de los socios que forman al grupo central, a suficientes personas y organizaciones que estén dispuestos a asociarse y apoyar a la cooperativa, en calidad de socios activos o apoyadores externos.

Una cooperativa debe formarse y registrarse conforme a las disposiciones que constan en la legislación nacional (véase la Sección 4.3.), de manera que la iniciativa implica también obtener una comprensión del marco jurídico de las mismas. Este proceso incluye extensión, información y actividades de capacitación.

La formación de cualquier cooperativa se basa en la necesidad común de sus socios, de manera que se requiere obtener claridad sobre el tipo de cooperativa por formar. Esto tendrá una influencia crítica en quiénes se harán socios, en la idoneidad de los socios y en el funcionamiento de la cooperativa.

Durante la reunión pública, se debe contar con suficiente tiempo para discutir, de manera que cada uno que así lo desee, pueda expresar su visión o plantear cuestiones. Se debe prestar la debida atención a las opiniones de las mujeres y se debe discutir adecuadamente su papel potencial de socias activas y dirigentes potenciales de la cooperativa. En las discusiones, la actuación adecuada de un moderador, por ejemplo un profesional externo, y herramientas de visualización (tales como mapas y gráficos) son útiles; pero, sobre todo, es esencial que se escuche con atención. Todo esto debería dar como resultado una eva-



luación bastante adecuada acerca de las diferencias o similitudes de las impresiones existentes entre los socios así como ayudar a identificar a las personas claves dentro de la cooperativa. Se debe registrar el acta de esta reunión, haciendo constar todas las cuestiones, visiones y acuerdos para distribuirlos seguidamente entre los participantes, a fin de recibir su consentimiento.

Una vez que los socios se pongan de acuerdo acerca de las propuestas, se deberá crear un presupuesto para financiar las actividades iniciales.

## **Paso 2: Creación de consenso**

### **Actores involucrados: grupo central, socios potenciales, miembros de la comunidad**

- Discutir dentro del grupo central si una nueva cooperativa puede atender de forma adecuada a los problemas y oportunidades identificados
- Estudiar alternativas organizativas
- Celebrar reuniones iniciales para considerar el alcance y el carácter de la solución cooperativista
- Proponer un enfoque cooperativista durante la reunión pública
- De contar con suficiente interés entre los socios potenciales, crear un presupuesto inicial

## Paso 3: Formación de un grupo directivo

La formación de un grupo directivo es el paso siguiente en el proceso de crear una cooperativa. La composición y las calificaciones de los miembros del mismo no se deben tratar a la ligera. El grupo directivo asumirá unas cuantas responsabilidades importantes, tales como:



- la selección de consejeros
- la determinación de la viabilidad inicial de la cooperativa
- la creación de confianza entre los socios potenciales.

Los miembros del grupo directivo deben estar disponibles para supervisar el proyecto hasta alcanzar su pleno desarrollo. Quienes consideren hacerse miembros de tal grupo deben tomar en cuenta que ser miembro del mismo requiere una cantidad considerable de tiempo, energía y compromiso. Por ello, deben contar con una actitud desinteresada y, en gran parte, no tener ninguna expectativa de compensación financiera inmediata por la gran cantidad de trabajo duro implicado en ello. Los miembros del grupo directivo deben ser agricultores representativos, residentes en la zona y formar, conjuntamente, un corte transversal demográfico de la membresía potencial.

Los miembros del grupo directivo deben disponer de una buena visión comercial, una comprensión de los problemas por atender, así como conocimiento de las organizaciones cooperativas. Ellos deben ser miembros respetados de la comunidad y ser considerados como fuentes de información confiables y creíbles. En muchos casos, seguirán sirviendo en la junta directiva interina de la cooperativa. Muchos socios potenciales basarán su decisión de asociarse a la nueva cooperativa en la credibilidad del grupo directivo.

Será casi imposible que cada socio potencial estudie exhaustivamente todas las ramificaciones de organizar una nueva cooperativa. Esta responsabilidad corresponde al grupo directivo. Se espera que los miembros del mismo sean receptivos y capaces de expresarse bien al responder a cuestiones de los socios potenciales y demás partes interesadas.

Una vez que se haya nombrado, durante una reunión pública, al grupo directivo, se definirán las tareas por emprender en las fases siguientes, p.ej. acerca de estudios y diseño institucional. Se formarán grupos de trabajo con socios potenciales para emprender dichas tareas y/o el seguimiento de las mismas. Unas descripciones detalladas de las mismas para estos grupos de trabajo facilitarán la coordinación. Una vez que se haya elaborado y acordado una agenda, el grupo podrá pasar a la siguiente fase del proyecto.

Durante este tercer paso del desarrollo de la cooperativa se ha respondido a cuestiones básicas, tales como: ¿existe la necesidad de una cooperativa? ¿Es una nueva cooperativa la opción más deseable? El grupo directivo ahora emprende la creación de confianza entre los socios potenciales. Esta confianza será imprescindible al crear la base para asegurar el compromiso de los socios de asociarse y apoyar a la cooperativa. Los miembros del grupo directivo se convierten en los defensores iniciales de la propuesta cooperativa.

Aunque el reclutamiento de los socios figura como el sexto paso en la lista del proceso de formación de una cooperativa, la creación de la base de la membresía debe comenzar durante la primera reunión que celebra el grupo directivo. Muchas cooperativas que se encuentran en el proceso de formación celebran varias reuniones para los socios potenciales, llevan a cabo sondeos entre los mismos, les envían actualizaciones frecuentes y recaudan cuotas iniciales. Todas estas actividades dan una buena indicación del nivel de interés y compromiso existentes con respecto a la cooperativa.

### **Paso 3: Formación de un grupo directivo**

**Actores involucrados: grupo central, socios potenciales, consejeros/asesores, prestamistas**

- Identificar a la dirigencia
- Formar al grupo directivo
- Formar a los grupos de trabajo
- Ponerse de acuerdo sobre la agenda y las tareas
- Asignar tareas a los socios potenciales para los pasos subsiguientes
- Crear confianza entre los socios potenciales

## Paso 4: Estudio de viabilidad y sondeo entre los socios



A esta altura, el grupo, a través del liderazgo del grupo directivo, tendrá que elaborar los detalles de las operaciones de la propuesta cooperativa. Un exhaustivo estudio de viabilidad que se centra en el mercado así como un sondeo entre los socios son, generalmente, necesarios para determinar si la cooperativa propuesta puede hacerse una empresa viable.

El objetivo de un estudio de viabilidad es examinar las oportunidades y obstáculos críticos que podrían llevar al logro o al fracaso de la formación de la explotación, así como considerar otros factores que ayudan a determinar su viabilidad.

Los temas críticos incluyen:

- la demanda de los productos por comercializar
- el potencial y los desafíos de mercado
- la infraestructura y la logística
- los costos de explotación
- la disponibilidad de financiamiento

Otros asuntos relevantes por atender en tal estudio incluyen las siguientes preguntas:

- ¿Existe un volumen crítico de negocios, necesario para obtener beneficios?
- ¿Existe un nivel crítico de participación, requerido para atender a un área específica?
- ¿Hay suficientes socios potenciales dispuestos a asociarse y apoyar a la organización?
- ¿Cuál es el rendimiento que esperan recibir los socios?
- ¿Qué es necesario para atraer un volumen de negocios suficiente, proveniente de los socios?

- ¿Hay suficientes dirigentes calificados dispuestos a desarrollar y dirigir la cooperativa?
- ¿Se puede encontrar un equilibrio entre las necesidades de los socios y la rentabilidad de la cooperativa?
- ¿Es el grupo capaz de tomar decisiones?



*Figura 18: Expresando opiniones durante una reunión de la cooperativa (Agriterra)*

El grupo directivo también debe determinar cuáles son las oportunidades de colaborar con cooperativas existentes. Esto podría ayudar a evitar la duplicación de los esfuerzos o formar una costosa y excesiva capacidad, cuando una mayor utilización de la capacidad existente sería el enfoque más adecuado. Las alianzas o empresas conjuntas con otras cooperativas pueden facilitar una buena alternativa económica para los socios potenciales, siendo muy preferibles a las operaciones o inversiones costosas en instalaciones, equipo o activo ya existentes. Además, las experiencias, logros y fracasos previos de cooperativas similares en la región deben ser tomados en cuenta.

Un sondeo entre los socios potenciales es una actividad útil que ayuda a determinar la viabilidad y a crear confianza. El sondeo puede ayudar a medir la buena disposición de los socios potenciales para asociarse y apoyar a la cooperativa.

### **Caso 11: Planificación inadecuada y suposiciones mal fundadas**

La importancia de una suficiente planificación previa a la fundación de una cooperativa se ve ilustrada a través de un ejemplo de una cooperativa de cultivo de arroz en **Ghana**. El objetivo de esta cooperativa fue sumamente idealista: luchar contra la pobreza rural a través de una acción colectiva. Aumentando el área plantada de arroz e incrementando la productividad a través de la introducción de técnicas agrícolas mejoradas, los socios esperaban aumentar sus ingresos agrícolas. Las iniciativas de una comercialización conjunta llevarían a la obtención de mejores precios por sus productos.

Sin embargo, la situación a la cual se ven confrontados los cultivadores de arroz en Ghana dista mucho de ser ideal. La tierra está fragmentada, los suelos tienen una fertilidad baja y la mayoría de los productores carecen de acceso a créditos agrícolas y, por ello, a la pericia técnica y los recursos para adoptar mejores métodos agrícolas.

Para superar estas barreras, los agricultores locales iniciaron dicha cooperativa, comenzando con cinco agricultores que trabajaban en base de *nobua*. Este es un sistema local donde los productores trabajan conjuntamente en el cultivo de lotes de terreno de los agricultores individuales, a turnos. Este fondo común de recursos permitió a los agricultores que adoptaran métodos modernos de producción.

Desafortunadamente, una falta inicial de pericia técnica acerca de las prácticas agrícolas modernas limitó las ganancias de la cooperativa. Las personas individuales no vieron el aumento esperado de la producción ni el incremento correspondiente de ingresos.

Como reacción a este contratiempo, la cooperativa obtuvo ayuda externa para capacitar a los agricultores en producción moderna, métodos de agroprocesamiento, comercialización y las necesarias responsabilidades administrativas. Sin embargo, aunque esta capacitación llevara a un aumento de la producción, no preparó a los agricultores para los costos más elevados ligados a las nuevas técnicas de producción, ni para los riesgos de períodos de sequía y de baja demanda. Estas decepciones llevaron a la desconfianza entre los socios y muchos reaccionaron amenazando con separarse de la cooperativa.

De esta manera, una planificación inadecuada amenazó la sostenibilidad de la cooperativa.

Aunque se recibiera asistencia externa en la capacitación de los agricultores, esta podría haber servido más a los mismos si se hubiera efectuado antes de poner la cooperativa en funcionamiento. Se pudieran haber tomado en cuenta también los factores externos, tales como el clima y el mercado de arroz, en los estudios de viabilidad iniciales, creando así unas expectativas más realistas de los costos de producción y los beneficios previstos.

Se puede obtener información útil, a través de entrevistas y cuestionarios, acerca de las características de los socios potenciales y sus deseos:

- ubicación de los socios potenciales
- tamaños y tipos de las explotaciones agrícolas
- área con diferentes cultivos y/o cantidad de animales y necesidad de servicios
- buena disposición y posibilidad de invertir en una empresa cooperativa
- buena disposición de auspiciar la propuesta empresa cooperativa
- buena disposición de aceptar las normas propuestas y responsabilidades correspondientes a la calidad de socio
- posturas existentes hacia las empresas cooperativas en general.

Además, se debe decidir si se obligará a los socios que efectúen todos sus negocios con la cooperativa dentro del área relevante. De lo contrario, los socios serían libres de efectuar negocios también con competidores privados o cooperativistas, lo que llevaría a una reducción del volumen de ventas de la cooperativa y de los márgenes de ganancia. Se debe estudiar también el impacto potencial de las actividades propuestas de la cooperativa, en los socios.

El grupo directivo lleva a cabo el estudio de viabilidad y el sondeo entre los socios por sí misma o contrata un asesor para encargarse de ello. En algunos casos, los gobiernos, instituciones locales o donantes extranjeros pueden prestar asistencia financiera y/o técnica. También los pagos iniciales por los socios potenciales de la cooperativa pueden cubrir una parte de los costos.



La mayoría de los intentos de organizar asociaciones voluntarias de muchas personas requiere alguna forma de apoyo externo. Este apoyo podría venir de personas u organizaciones que no tienen un interés financiero directo en la nueva cooperativa, sino que apoyan los objetivos del grupo. También las organizaciones similares, tal como una federación de cooperativas, podrían jugar un papel principal durante esta fase. Además, los gremios agrícolas podrían apoyar a las nuevas cooperativas en sus fases iniciales, facilitando reuniones del grupo directivo, asistiendo al grupo en la búsqueda de recursos o la recaudación de fondos y actuando como un catalizador para buscar oportunidades potenciales. A través de tales organizaciones se podría obtener también ayuda especializada en asuntos jurídicos y financieros.

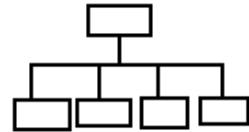
#### **Paso 4: Estudio de viabilidad y sondeo entre los socios**

**Actores involucrados: grupo central, socios potenciales, consejeros/asesores, prestamistas**

- Efectuar un estudio de viabilidad
- Efectuar un sondeo entre los socios potenciales
- Ponerse de acuerdo sobre la viabilidad e informar a las partes interesadas
- Obtener apoyo y pericia de terceras partes

## Paso 5: Organigrama

Si el estudio de viabilidad y el sondeo entre los socios indican que es viable iniciar una cooperativa y que existe suficiente interés, el grupo directivo debe elaborar el diseño organizativo (organigrama). La estructura organizativa será determinada, por una parte, por la ley (leyes de cooperativas, leyes fiscales, leyes territoriales, leyes bancarias, leyes empresariales y otra legislación relevante) y, por otra, por la cooperativa misma, según su carácter y situación específica. No es posible contar con un modelo estándar para todas. Cada cooperativa tiene que desarrollar sus propias estructuras que cuadran con sus objetivos, la cultura local y la estructura social. Durante este proceso, se debe considerar una serie de elementos para asegurar la relevancia, eficiencia y flexibilidad.



Desde el punto de vista de los socios, la estructura de la organización debe ser tal que les genere beneficios. En comparación con las alternativas, las cooperativas deben ofrecer a sus socios el mejor paquete de costos-beneficios. Los socios esperan que la cooperativa los provea de productos y servicios que sean relevantes para su propia explotación y, asimismo, esperan obtenerlos a precios razonables.



*Figura 19: Reunión organizada por las socias de una cooperativa rural (AEC)*

En el organigrama se deben reflejar los siguientes asuntos:

- ¿Cómo puede la cooperativa crecer, innovar y desarrollarse conforme a las necesidades potenciales y circunstancias cambiantes?
- ¿Cómo puede mantenerse al corriente de las expectativas de los socios?
- ¿Cómo puede combinar los objetivos de atender a las necesidades de los socios y de mantener la eficiencia de operación?
- ¿Cómo se puede financiar a la cooperativa?

Cada cooperativa debe incluir la asamblea general como una estructura que garantiza que el control efectivo y final de la cooperativa siga quedando en manos de los socios. Este órgano tendrá el poder de:

- redactar y modificar la normativa,
- decidir sobre asuntos de política general y comercial,
- elegir/nombrar/destituir a la junta directiva y al consejo supervisor,
- aprobar el plan de explotación, la estimación de los ingresos, la adopción del balance y la conducta general de la explotación y de la gestión.

En la mayoría de los países, la ley prescribe algún sistema de auditoría externa. Sin embargo, éste no puede reemplazar los mecanismos de control interno, ya que las auditorías externas proporcionan, muchas veces, información insuficiente. Los informes internos deben indicar si los intereses de los socios son atendidos de forma eficiente y si se toman en cuenta las perspectivas futuras de la cooperativa.

Los resultados de las discusiones sobre los temas arriba mencionados deben incorporarse en los estatutos y/o en la normativa de la cooperativa. Los estatutos regulan no solamente la existencia de la cooperativa, sino también la relación directa entre la cooperativa y sus socios. Las cooperativas son libres, dentro de los límites de la ley de cooperativas, de elaborar estatutos acerca de todos los asuntos necesarios para el funcionamiento de la organización cooperativa y para lograr sus objetivos. Muchas veces, los gobiernos o instituciones proporcionan un conjunto de estatutos modelo, los cuales se pueden utilizar solamente como pauta. Los socios fundadores deberán formular por sí mismos los estatutos de la cooperativa.

Igual que cualquier otra organización, las cooperativas necesitan también un marco de normas de conducta o normativa. A través de la normativa o normas de conducta se estipula cómo la cooperativa efectuará sus negocios. Dichas normas de conducta deben asegurar que la explotación siga bajo el control de sus socios. La normativa rige las relaciones entre los socios, la gerencia y el personal, y terceras partes.

Puede ser práctico formar un subgrupo para recoger información y concebir los estatutos y la normativa preliminares. A esta altura se podría necesitar una persona de recurso externa, tal como un consejero jurídico. Luego, los estatutos preliminares se pueden discutir entre todos los socios fundadores. Una cooperativa puede comenzar con una normativa muy básica y luego ajustarla después de haber elaborado un plan de explotación. Sin embargo, al desarrollarse la organización, algunas normas pueden hacerse redundantes de manera que puede ser necesario modificarlas o adoptar nuevas en su lugar.

Las cooperativas varían mucho en lo que concierne a la cantidad de capital que necesitan para comenzar a funcionar. Prácticamente todas las cooperativas requieren algún nivel de financiamiento por parte de los socios, normalmente en forma de la adquisición de valores o cuotas. El financiamiento por parte de los socios provee a la cooperativa no solamente de capital propio sino también de una base financiera, de modo que los demás inversores, particularmente los bancos, se sienten más seguros para efectuar inversiones de sus fondos en la cooperativa. Además del capital propio procedente de los socios, la mayoría de las cooperativas deben pedir prestado dinero para comenzar y mantener funcionando sus actividades de explotación. Los préstamos pueden ser concedidos por bancos y otras instituciones financieras. Otras fuentes de préstamos son los programas gubernamentales a nivel local, estatal y federal y varias organizaciones privadas con y sin fines de lucro. El grupo directivo y sus asesores son responsables de determinar la cantidad y el tipo de financiamiento requerido por la cooperativa así como la estrategia correspondiente para recaudar tales fondos, haciéndolos constar en el plan de explotación (véase el Paso 6).

## **Paso 5: Organigrama**

**Actores involucrados: grupo central, socios potenciales, consejero jurídico**

- Determinar la estructura organizativa
- Redactar los estatutos y normas preliminares
- Determinar la necesidad de capital
- Recaudar fondos iniciales (de socios y terceros)

## Paso 6: Compromiso de los socios



El siguiente paso en la formación de una nueva cooperativa implica asegurar que habrá suficiente compromiso por parte de los socios potenciales para crear una empresa viable. Normalmente, se deben llevar a cabo varias tareas antes de que se pueda contar con el compromiso final de los socios:

- Se deben analizar suposiciones previas y riesgos potenciales.
- Se debe elaborar un exhaustivo plan de explotación.
- Se debe determinar el nivel de inversión requerido de cada socio.
- Se deben definir los derechos y las responsabilidades de los socios.
- Se debe valorar la necesidad de contar con gerentes/empleados y las capacidades requeridas.

Un primer paso para asegurar un compromiso suficiente por parte de los socios es estudiar y evaluar críticamente las suposiciones en las cuales se basó el estudio de viabilidad (véase el Paso 4). Se deben identificar las incertidumbres, tanto externas como internas, que pueden llevar a ciertos riesgos en la explotación de la empresa. Los riesgos externos conllevados pueden ser constituidos por desarrollos imprevistos del mercado, cambios tecnológicos o nuevos métodos de procesamiento. Otras amenazas pueden incluir cambios imprevistos en las políticas financieras o gubernamentales. Las incertidumbres internas incluyen los intereses y las posturas de los socios potenciales de la cooperativa.

Algunas suposiciones que se hicieron durante los pasos anteriores pueden resultar demasiado optimistas o que fueron basados en información insuficiente o no enteramente realista (véase el caso 12). Antes de emprender la elaboración de un plan de explotación, se deben elaborar propuestas y estrategias para manejar dichos riesgos potenciales



*Figura 20: Escuchando con atención durante una reunión*

### **Caso 12: Objetivos poco realistas e insuficiente compromiso de los socios**

En base a su capacidad de aumentar los ingresos de los socios, las cooperativas han sido utilizadas muchas veces como herramienta del desarrollo rural. Sin embargo, ¿debe ser esto el objetivo principal de una cooperativa? Los objetivos ideológicos y la participación gubernamental han amenazado la sostenibilidad de cooperativas en los países en vías de desarrollo. El siguiente ejemplo refiere a una cooperativa de cultivadores de arroz, cuyos objetivos poco realistas fueron desarrollados inicialmente no por sus socios sino por el gobierno.

La cooperativa fue fundada por un grupo de oficiales, en su mayoría retirados, a quienes se les habían otorgado tierras agrícolas que previamente pertenecían a una antigua explotación agrícola estatal para el cultivo de arroz. Uno de los objetivos principales de la cooperativa fue el desarrollo rural. Ésta aspiraba que sus socios se estableciesen en la zona con el objetivo final de fundar un pueblo alrededor de la explotación agrícola. La cooperativa formuló también objetivos económicos, incluyendo como objetivo principal el aumento de la productividad. A través de una expansión del área cultivada y la adopción de métodos agrícolas modernos así como el cultivo mecanizado, la cooperativa esperaba satisfacer a los mercados locales y exportadores. Además, la cooperativa pretendía asegurar precios más elevados por los productos de sus socios, aumentando así los ingresos agrícolas.

Desde su comienzo, la cooperativa tuvo algunos logros. Aumentando su capital pudo adquirir un tractor para sus socios, invirtiendo también en la renovación de instalaciones edilicias, tales como oficinas, una escuela, un salón de seminarios y una farmacia. Unos cincuenta socios aumentaron su nivel de ingresos de forma suficiente para comprar casas y tierras. Además, la cooperativa creció a un nivel de 860 socios.

¿Estos logros iniciales han sido suficientes para superar las tendencias negativas que amenazan la sostenibilidad a largo plazo? Debido a unas suposiciones mal fundadas los socios no se prepararon para los costos reales de la producción. La falta de electrificación obligó a los agricultores a pagar costos elevados por el bombeo de agua de riego, y el costo de los insumos resultó mucho más alto de lo previsto debido a la mala infraestructura y la abolición de subsidios para los insumos. Resultó que muchos agricultores no eran capaces de invertir en herramientas agrícolas modernas. Por consiguiente, los socios volvieron a las técnicas agrícolas tradicionales, tal como la deshierba a mano. Como los beneficios de la cooperativa no son visibles, el compromiso de los socios está en baja, lo cual es alarmante.

La lección que se aprendió es: el logro y la sostenibilidad de la cooperativa a largo plazo dependerán de la capacidad de la dirigencia para asegurar suficiente confianza y compromiso por parte de los socios para deshacer las tendencias negativas y formular objetivos realistas. A fin de tener éxito, los socios tendrán que encargarse ellos mismos, identificar problemas y oportunidades y, lo más importante, tomar decisiones en las cuales se reflejen sus propias necesidades en vez de las del gobierno. La capacidad de los socios de clarificar objetivos, planificar y dirigir a la cooperativa tendrá influencia en sus logros y, finalmente, determinará si será capaz de sobrevivir.

## **Plan de explotación**

Después de terminar esta reseña crítica de las suposiciones básicas, el grupo directivo elabora, o encarga a otra persona que prepare, un plan



de explotación detallado. Elaborando la opción elegida, ésta es una versión más profundizada del estudio de viabilidad. El plan de explotación sirve para dos objetivos principales:

- proporcionar un modelo estándar para la explotación inicial y el desarrollo posterior de la cooperativa
- facilitar la documentación de apoyo para los socios potenciales, instituciones financieras y demás inversores

El esquema típico de un plan de explotación incluye:

- resumen y comentarios
- descripción de la empresa
- análisis del mercado
- investigación y desarrollo con relación al producto/servicio en cuestión
- plan de comercialización y venta
- descripción de la estructura organizativa
- personal clave y datos financieros

El plan incluirá muchos elementos iguales a los de un plan de explotación desarrollado para otro tipo de empresa. Sin embargo, un plan bien equilibrado para la cooperativa debe atender algunas consideraciones adicionales. Además de los asuntos mencionados anteriormente, el plan de explotación incluye una descripción de las estrategias que la cooperativa adoptará para atender a ciertos riesgos y debe presentar un conjunto de proyecciones financieras en base a la mejor información disponible. Se lo puede realizar a través de una presentación de pronósticos financieros, incluyendo un informe de explotación, un balance y proyecciones del flujo de caja, para un período de tres años, como mínimo.

Las proyecciones financieras deben basarse en varias perspectivas que reflejan el impacto de la actitud y actividades de los socios. Por ejemplo, ¿qué sucedería si cierto porcentaje de los socios no cumpliera con sus obligaciones? ¿Qué nivel de pérdidas o reducción de precios pueden tolerar los socios? ¿Qué pasa si un número considerable de los socios cuenta con una producción excesiva o encuentra alternativas

más atractivas? ¿El plan de explotación contiene suficiente flexibilidad para poder ajustar a tiempo en función de cambios que se producen en el entorno socioeconómico? En este aspecto una cooperativa es, muchas veces, menos flexible que una empresa privada.

A través de un análisis de sensibilidad se puede determinar cómo ciertos cambios pueden afectar al plan de explotación, durante el período después de asegurar el compromiso de los socios y antes del comienzo verdadero de la empresa. Estos factores pueden incluir, por ejemplo, la disponibilidad de provisiones, precios, tipos de interés y política gubernamental.

Al contratarse un gerente, a esta altura del proceso, éste jugaría un papel activo en la creación de un plan de explotación. En este documento debe describirse exhaustivamente la estructura de la gestión para asegurar que se dispondrá de una capacidad efectiva de tomar decisiones. El plan debe identificar las capacidades de gestión requeridas para su implementación. Se debe implementar también un sistema de contabilidad o de administración financiera. Se debe contar con un anexo donde se incluyen los estatutos y la normativa adoptados o propuestos, así como otros documentos jurídicos pertinentes, tales como: los acuerdos de socios o los instrumentos de participación en el capital social.

Un consejero o asesor bien calificado, con experiencia en el terreno de cooperativas así como en el sector agropecuario, puede ser un recurso inestimable para la redacción y la aclaración del plan de explotación. El plan detallado se discutirá durante una reunión de los socios potenciales. Se elegirá una junta directiva interina, a la cual se asignará la tarea de finalizar las preparaciones jurídicas y financieras. Normalmente, los miembros del grupo directivo actuarán como una junta directiva interina durante la fase inicial de la empresa. Esta fase durará hasta que los socios elijan una junta directiva durante la primera asamblea general estatutaria; véase abajo.

La campaña de la cooperativa para recaudar capital propio es una de las preparaciones financieras importantes. Incluye una descripción del total de los beneficios previstos para los socios, tales como:

- precios proyectados pagados a, o por los socios
- nuevos mercados
- reembolsos de patrocinio o ahorros de costos

Otros beneficios previstos que podrían estimular a los socios potenciales para asociarse e invertir en la cooperativa son la seguridad de mercado/provisión, el mayor poder de negociación y el mayor control sobre su destino económico.

Es de fundamental importancia que los socios del grupo directivo muestren una buena comprensión del plan de explotación. Podría ser beneficioso involucrar también partes interesadas claves, tales como consejeros, prestamistas, clientes potenciales y/o gerentes en las reuniones con los socios potenciales. Unas presentaciones por asesores involucrados en el estudio de viabilidad o en la elaboración del plan de explotación pueden dar un aporte a la credibilidad de este documento y ayudar a convencer a los socios potenciales para asociarse. Puede ser recomendable que se celebre una presentación o reunión separada para presentar los planes a los prestamistas a quienes se recurre para que provean financiamiento a la cooperativa y/o a socios potenciales.

### **Compromiso de los socios**

Durante esta fase es imprescindible que los socios se comprometan a hacerse efectivamente propietarios de la empresa propuesta. Un exhaustivo análisis de viabilidad ha indicado que la operación resulta económicamente viable. Ya se ha determinado el nivel requerido de financiamiento por parte de los socios. Entre los socios potenciales, se ha establecido un alto nivel de confianza en el éxito de la propuesta cooperativa. El exhaustivo plan de explotación proporciona una clara imagen de las estrategias que se adoptarán para llevar una empresa exitosa.

A esta altura, los socios potenciales estarán dispuestos a actuar para inscribirse, sin la necesidad de dar mucha promoción e información al último momento. Los miembros del grupo directivo juegan un papel crucial en este proceso. Crean confianza en la cooperativa propuesta inscribiéndose como los primeros. Cuando el grupo directivo opine que se hayan asociado suficientes socios a la misma, se convoca la primera asamblea general de los socios, o sea la reunión de formación. Durante dicha reunión, los socios eligen una junta directiva que reemplaza al grupo directivo. Los estatutos y la normativa de la cooperativa se aprueban para reemplazar al conjunto de normas provisorias.

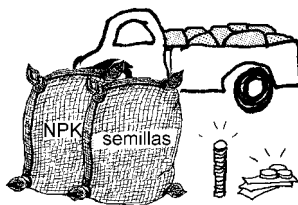
### **Paso 6: Compromiso de los socios**

**Actores involucrados: directivos, socios, consejero/asesor, contador, abogado**

- Desarrollar un exhaustivo plan de explotación
- Aclarar y confirmar la identidad jurídica
- Establecer un sistema de cuentas/contabilidad
- Celebrar la primera reunión de los socios para aprobar el plan de explotación
- Organizar una campaña para recaudar capital propio de los socios e inscribirse
- Nombrar una junta directiva

## Paso 7: Involucrar otras partes interesadas

Para tener éxito, una cooperativa depende de muchas otras partes interesadas además de los socios: los gerentes, empleados, prestamistas, proveedores y clientes. Para que la cooperativa pueda tener éxito, éstos deben comprometerse con relación a su apoyo a la misma. Su compromiso permite que se formalice su relación.



A esta altura, la junta directiva debe nombrar un gerente que es una parte interesada clave dentro de la organización. Para algunos prestamistas, una gerencia competente es el factor más importante que consideran al tomar una decisión acerca de la concesión de un préstamo.

### **Caso 13: El papel de la gerencia profesional**

Los directivos y los gerentes de las cooperativas deben anticipar y reaccionar de forma adecuada a un entorno económico cambiante. Esto es particularmente importante durante los períodos de cambio con respecto al papel del gobierno, cuando se suprimen los subsidios y se liberaliza el comercio. Una complicación adicional se da en el caso de tratarse de una antigua cooperativa estatal. El siguiente ejemplo proveniente de Bangladesh enseña que solamente al contar con capacidades de gestión excepcionales se puede hacer frente de forma adecuada a tal desarrollo.

Después que Bangladesh se hizo independiente en la década de los años setenta, su nuevo gobierno fomentó el desarrollo de cooperativas controladas por el estado. La producción de lácteos fue considerada como una fuente ideal de ingresos adicionales para los pequeños agricultores que, principalmente, cultivaban arroz. Se estableció una cooperativa lechera, controlada por el estado, para la producción y comercialización de leche fresca, yogur, mantequilla y otros productos lácteos. Inicialmente, la cooperativa tuvo éxito, aumentando la producción lechera e incrementando los ingresos de los agricultores.

Sin embargo, a principios de los años noventa la situación cambió de forma drástica debido a la liberalización de comercio, cuando se inundó el mercado bangladesí con grandes cantidades de leche en polvo a bajo precio. Como la cooperativa fue gestionada por indiferentes funcionarios estatales que respondían al gobierno y no ante los agricultores, la cooperativa estatal no podía adaptarse rápidamente a la nueva situación de manera que comenzó a acumular grandes pérdidas.

El gobierno se retiró y se eligió una junta directiva independiente. La transición hacia una verdadera cooperativa efectivamente en propiedad de los agricultores resultó difícil. Sin embargo, a través de una gestión profesional junto con un enfoque comercial de la explotación, la cooperativa creció en el curso de algunos años de 4300 a 40.000 socios. Los ingresos de los agricultores aumentaron diez veces, elevando los ingresos de hogar de aproximadamente 300.000 personas bien encima del nivel de pobreza. A partir de ese momento, los ingresos procedentes de la producción láctea se han hecho confiables y constantes. En el año 2000, la cooperativa desembolsó un total de US\$ 1,5 millones en dividendos a los productores.

Las nuevas cooperativas requieren una persona particularmente calificada para mantener en equilibrio las necesidades comerciales con las de los socios individuales. El nuevo gerente debe estar plenamente familiarizado con el mundo de los negocios pero también debe estar consciente del funcionamiento de una organización de socios. Esta persona debe involucrarse en y/o ser capaz de llevar a cabo todas las demás actividades necesarias, tales como la contratación de personal adicional y la adquisición de las instalaciones, maquinaria y/o equipo necesarios.

Cada nueva empresa debe capitalizarse adecuadamente. Normalmente, el volumen de capital facilitado por los socios no es suficiente para financiar completamente la nueva empresa cooperativa. Según el nivel de riesgos asociados con el comienzo de la misma y el volumen del capital propio recaudado entre los socios, los prestamistas pueden estar interesados en facilitar capital ajeno como fuente de financiamiento adicional.



*Figura 21: El mejoramiento del transporte ineficiente puede formar una tarea importante de la cooperativa (AEC)*

Las nuevas cooperativas requieren una persona particularmente calificada para mantener en equilibrio las necesidades comerciales con las de los socios individuales. El nuevo gerente debe estar plenamente familiarizado con el mundo de los negocios pero también debe estar consciente del funcionamiento de una organización de socios. Esta persona debe involucrarse en y/o ser capaz de llevar a cabo todas las demás actividades necesarias, tales como la contratación de personal adicional y la adquisición de las instalaciones, maquinaria y/o equipo necesarios.

Cada nueva empresa debe capitalizarse adecuadamente. Normalmente, el volumen de capital facilitado por los socios no es suficiente para financiar completamente la nueva empresa cooperativa. Según el nivel de riesgos asociados con el comienzo de la misma y el volumen del capital propio recaudado entre los socios, los prestamistas pueden estar interesados en facilitar capital ajeno como fuente de financiamiento adicional.

Hay dos enfoques básicos para utilizar la financiación mediante capital ajeno a fin de iniciar la cooperativa.

- Los préstamos se aseguran normalmente a nivel de la cooperativa y se cancelan mediante el flujo de caja de la misma.
- Los socios pueden buscar también préstamos individuales para invertir capital en la cooperativa y responsabilizarse personalmente por el pago de sus préstamos. Esto puede resultar eficaz en situaciones donde los socios cuentan con un considerable activo comercial propio para uso como garantía, de modo que son capaces de asumir costos de interés.

### **Paso 7: Involucrar otras partes interesadas**

**Actores involucrados: junta directiva, socios, prestamistas, gerente, clientes/proveedores**

- Formalizar las relaciones con los clientes y proveedores
- Nombrar un gerente
- Asegurar el financiamiento adicional necesario



## Paso 8: Iniciar la empresa

Una vez cumplidos todos los pasos preliminares, la cooperativa puede formalizar su comienzo celebrando una asamblea general y, seguidamente, abrir sus puertas para el negocio. Durante la asamblea general, la junta directiva provisional pide que los socios den su aprobación para continuar con todos los pasos necesarios para comenzar la explotación, los cuales pueden incluir inversiones en la infraestructura, logística y personal.

Durante esta asamblea se pueden nombrar varios grupos de trabajo para elaborar los numerosos asuntos técnicos, organizativos y administrativos



*Figura 22: La construcción de las instalaciones para el almacenaje y procesamiento puede llevar mucho tiempo (Agriterra)*

La nueva cooperativa deberá obtener cualquier permiso o licencia necesaria para efectuar negocios. De contratar empleados, se deben cumplir con los requisitos de empleador, incluidos los arreglos para retener impuestos y deducciones para la seguridad social. Se debe implementar un registro de socios para documentar el volumen de negocios de cada uno de ellos y el volumen de inversiones en el capital social o crédito, por parte de los mismos. La junta debe elegir un banco para encargarse de las cuentas de la cooperativa así como un auditor.

El reclutamiento del personal figura como el último paso del proceso de formación. Algunas cooperativas principiantes identifican al personal potencial clave mucho más temprano durante el proceso, por ejemplo durante el estudio de viabilidad o las fases de planificación comercial. Se puede contratar a personas claves como asesores en una fase temprana con la intención mutua de que éstos trabajarán para la cooperativa una vez que se haya establecido formalmente. Este enfoque tiene también el efecto de que los inversores se sientan más cómodos acerca del financiamiento, por ya haberse identificado la gerencia propuesta.

### **Paso 8: Comenzar la empresa**

**Actores involucrados: socios, junta directiva, gerente, personal, contador**

- Celebrar una asamblea general
- Establecer comisiones
- Asegurar el activo requerido
- Obtener los permisos requeridos, llevar a cabo las tareas financieras y administrativas preliminares
- Reclutar personal

# Direcciones útiles

## **Agriterra**

Agriterra es una agri-agencia holandesa que fue creada en 1997 por las organizaciones de agricultores y horticultores, productores regionales, mujeres del campo, jóvenes agricultores y el Consejo Nacional de Cooperativas agrarias y hortícolas. Agriterra promueve, facilita y apoya vínculos entre las organizaciones sociales del campo en los Países Bajos y África, Asia, Latinoamérica, Europa Central y Oriental. Agriterra es miembro fundador de AgriCord.



AgriTerra, PO Box 158, NL-6800 AD ARNHEM, Países Bajos

T: + 31 26 4455445

F: +31 26 4455978

W: [www.agriterra.org](http://www.agriterra.org)

E: [agriterra@agriterra.org](mailto:agriterra@agriterra.org)

## **AgriCord**

AgriCord (fundada en 2003) es la alianza internacional de las agri-agencias nacionales. Estas son organizaciones no gubernamentales para la cooperación al desarrollo que tienen vínculos estructurales con las organizaciones agropecuarias y sociales del campo en sus respectivos países. Todas estas agencias se ven financiadas o dirigidas por organizaciones de agricultores/horticultores, mujeres del campo, jóvenes agricultores, cooperativas y explotaciones agro-industriales. AgriCord promueve los vínculos internacionales entre sus miembros. Estos son socios del Comité Cooperativo para el Desarrollo de la FI-PA (véase abajo), que facilita los contactos directos entre las organizaciones agropecuarias y sociales del campo a nivel de esta plataforma.

AgriCord, PO Box 247, B-3000 LEUVEN, Bélgica

T: + 32 16 244705

F: + 32 16 242136/87

W: [www.agricord.org](http://www.agricord.org)

E: [info@agricord.org](mailto:info@agricord.org)

## **Agri-ProFocus**

Agri-ProFocus (fundada en 2005) es una red de 19 organizaciones holandesas de cooperación al desarrollo, agropecuarias, de crédito y de capacitación, centros de investigación y el gobierno. Su objetivo es apoyar las organizaciones de productores agropecuarios en los países del Sur, atendiendo a sus necesidades específicas a través de organizaciones y servicios apropiados en los Países Bajos. Su otro objetivo es ser una plataforma para el intercambio de conocimientos y experiencias entre sus miembros, adquiriéndose a través de la colaboración con las organizaciones de productores agropecuarios.

Agri-ProFocus, PO Box 108, NL-6800 AC ARNHEM, Países Bajos

T: + 31 26 3542074

F: + 31 26 3542070

W: [www.agri-profococus.nl](http://www.agri-profococus.nl)

E: [info@agriprofococus.nl](mailto:info@agriprofococus.nl)

## **Alianza Cooperativa Internacional (ACI)**

La ACI (fundada en 1895) es una asociación no gubernamental internacional que reúne, representa y sirve a organizaciones cooperativas en todo el mundo, contando con 226 organizaciones miembros de todos los sectores de actividad y de 91 países. En total estas cooperativas representan más de 800 millones de personas en todo el mundo. Los miembros de la ACI son federaciones nacionales de cooperativas o asociaciones especializadas de cooperativas que se ocupan de la promoción del desarrollo cooperativo a nivel nacional.

Dirección: Alianza Cooperativa Internacional para las Américas

ACI, Apartado postal: 6648-1000, SAN JOSÉ, Costa Rica

T: + 506 2960981

F: + 506 2315842

W: [www.aciamericas.coop](http://www.aciamericas.coop)

E: [alianza@racsa.co.cr](mailto:alianza@racsa.co.cr)

## **Comité para la Promoción y el Progreso de las Cooperativas (COPAC)**

El COPAC (1971) es una asociación de las ACI, FIPA, FAO, OIT, y otras. Estas trabajan juntas, en pie de igualdad, en la promoción y coordinación de un desarrollo cooperativo sostenible, mediante el diálogo sobre políticas, la colaboración técnica y actividades de cooperación concretas.

El COPAC ha contribuido a la realización de la Recomendación no. 193 de la OIT acerca de la Promoción de las Cooperativas en 2002. El COPAC ha compilado una lista de legislaciones cooperativas procedentes de varias fuentes.

COPAC,15, Route des Morillons, 1218 Grand Saconnex,  
GENEVE/GINEBRA, Suiza

T: + 41 22 929 8825

F: + 41 22 798 4122

W: [www.copacgva.org](http://www.copacgva.org)

E: [copac@coop.org](mailto:copac@coop.org)

### **Federación Internacional de Productores Agropecuarios (FIPA)**

La FIPA (fundada en 1946) es la organización de los agricultores a nivel mundial y defiende los intereses de más de 600 millones de agricultores a través de 110 organizaciones agropecuarias nacionales de 75 países, de manera que se trata de una red mundial de productores agropecuarios de los países del Norte y del Sur, facilitándoles el intercambio de cuestiones de interés y determinar prioridades comunes. La FIPA se centra en el desarrollo de las cooperativas y del comercio agrarios. La organización cuenta con comisiones especializadas, p.ej. para la cooperación al desarrollo y cooperativas agrarias así como comisiones regionales para África, Asia y Latinoamérica.

FIPA, 60, rue Saint-Lazare, F-75009 PARIS, Francia

T: + 33 1 45 26 05 53

F: +33 1 48 74 72 12

W: [www.ifap.org](http://www.ifap.org)

E: [coops@ifap.org](mailto:coops@ifap.org)

### **Organización Internacional de las Cooperativas Agrícolas (ICAO)**

ICAO (fundada en 1951) es una organización especializada de la ACI para las cooperativas agrarias y productores agropecuarios en todo el mundo, representando 47 organizaciones asociadas en más de 38 países. Las cooperativas agrarias forman el 36% de las sociedades cooperativas representadas por los miembros de la ACI.

W: [www.agricoop.org](http://www.agricoop.org)

## **Organización Internacional del Trabajo (OIT)**

La División Cooperativa de la OIT (1949), con sede en Ginebra, asesora a los países miembros de la misma acerca de colaboración técnica, organiza reuniones internacionales, documenta e informa al público sobre las cooperativas, promoviendo los valores y principios cooperativistas. El antiguo programa MATCOM de la OIT produjo una serie de manuales de capacitación sobre la gestión y la explotación de cooperativas agrarias y sobre los problemas comunes relacionados al tema (véase la Lectura recomendada).

W: [www.ilo.org/coop](http://www.ilo.org/coop)

## **Rabo International Advisory Services BV (RIAS)**

La RIAS (fundada en 1989) es una filial de la cooperativa Rabobank Group de los Países Bajos, que transfiere su experiencia y tecnología en la banca, financiamiento, desarrollo cooperativo y agroindustria a la formación de herramientas para los mercados emergentes de Europa Central y Oriental, África, Asia y Latinoamérica. RIAS brinda asesoría, apoyo de gestión y actividades de interconexión (*twinning*). Además de las actividades bancarias, estos servicios están relacionados con la reestructuración y el desarrollo de la agroindustria y de las organizaciones de empresas cooperativas. Sus campos de interés principal son la comercialización agrícola y el suministro de insumos en el sector agropecuario. El alcance de sus actividades de asesoramiento incluye todos los aspectos organizativos, financieros y jurídicos esenciales.

RIAS, PO Box 17100, NL-3500 HG UTRECHT, Países Bajos

T: +31 30 2163670

F: + 31 30 2163677

W: [www.rabobank.com/rias/](http://www.rabobank.com/rias/)

E: [RIAS@rn.rabobank.nl](mailto:RIAS@rn.rabobank.nl)

# Lectura recomendada

## **FAO (2002) Desarrollo Cooperativo Agrícola - un manual para capacitadores**

Consiste de 8 módulos:

- 1 Comprendiendo las cooperativas
- 2 Participación, aprendizaje y capacitación
- 3 Comunicación
- 4 Desarrollo de la organización
- 5 Gestión de cooperativa agrícola
- 6 Instrumentos para planear y organizar las actividades cooperativas
- 7 Apreciación, supervisión y evaluación participativas
- 9 Contabilidad

Bibliografía y lecturas adicionales

*Weblink:* <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/005/X0475S/X0475S00.pdf>

Referencia en la Sección 7.2:

**FAO (2004): New strategies for mobilizing capital in agricultural cooperatives.** Por J.D. von Pischke y J.G. Rouse. Roma (50 pp). Véase también el *weblink*:

[www.fao.org/documents/show\\_cdr.asp?url\\_file=//docrep/007/-y5469e/y5469e00.htm](http://www.fao.org/documents/show_cdr.asp?url_file=//docrep/007/-y5469e/y5469e00.htm)

Referencia en la Sección 4.1:

**FAO (1995): The Gender Dimension in Rural Cooperatives.**

Estudio encargado por la FAO para la Reunión del Centenario de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

Véase también el *weblink*: [www.fao.org/sd/rodirect/roan0008.htm](http://www.fao.org/sd/rodirect/roan0008.htm)

Referencias en las Secciones 2.1, 2.3 y 4.3:

**Rabobank International (2001): Cooperatives and cooperative banks. Their contribution to economic and rural development**

Por W. van Diepenbeek (ed.)

Referencia en el Capítulo 6:

*Weblink:* [www.copacgva.org/legislation.htm](http://www.copacgva.org/legislation.htm) información sobre la legislación cooperativa

Referencia en el Capítulo 9:

**Cornell (2001): Considering cooperation: a guide for new cooperative development.** Por B.M.Henehan y B.L. Anderson. Cornell University, Dept. of Applied Economics and Management, Ithaca, New York, EEUU, 49 pp.

<http://aem.cornell.edu/outreach/extensionpdf/eb0101.pdf>

*Weblink:* [www.ruralfinance.org/](http://www.ruralfinance.org/) busque: biblioteca > prestación de servicios > instituciones de propiedad de sus miembros > cooperativas rurales.



# Anexo 1: Ocho pasos

Step	Activity
1 Desarrollo de la iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaborar la iniciativa y los conceptos propuestos</li> <li>-Formar un grupo central dedicado</li> <li>-Definir cuestiones críticas</li> <li>-Discutir la fundación de una cooperativa como una de varias alternativas</li> <li>-Recoger información</li> <li>-Estudiar el mercado relevante/la necesidad económica</li> <li>-Discutir el alcance y el carácter del problema en cuestión</li> <li>-Estudiar los aspectos económicos y sociales del problema en cuestión</li> </ul>
2 Creación de consenso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar a la dirigencia</li> <li>- Formar al grupo directivo</li> <li>- Formar a los grupos de trabajo</li> <li>- Ponerse de acuerdo sobre la agenda y las tareas</li> <li>- Asignar tareas a los socios potenciales para los pasos subsiguientes</li> <li>- Crear confianza entre los socios potenciales</li> </ul>
3 Creación de consenso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discutir dentro del grupo central si una nueva cooperativa puede atender de forma adecuada a los problemas y oportunidades identificados</li> <li>- Estudiar alternativas organizativas</li> <li>- Celebrar reuniones iniciales para considerar el alcance y el carácter de la solución cooperativista</li> <li>- Proponer un enfoque cooperativista durante la reunión pública</li> <li>- De contar con suficiente interés entre los socios potenciales, crear un pre-supuesto inicial</li> </ul>
4 Estudio de viabilidad y sondeo entre los socios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectuar un estudio de viabilidad</li> <li>- Efectuar un sondeo entre los socios potenciales</li> <li>- Ponerse de acuerdo sobre la viabilidad e informar a las partes interesadas</li> <li>- Obtener apoyo y pericia de terceras partes</li> </ul>
5 Organigrama	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar la estructura organizativa</li> <li>- Redactar los estatutos y normas preliminares</li> <li>- Determinar la necesidad de capital</li> <li>- Recaudar fondos iniciales (de socios y terceros)</li> </ul>
6 Compromiso de los socios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar un exhaustivo plan de explotación</li> <li>- Aclarar y confirmar la identidad jurídica</li> <li>- Establecer un sistema de cuentas/contabilidad</li> <li>- Celebrar la primera reunión de los socios para aprobar el plan de explotación</li> <li>- Organizar una campaña para recaudar capital propio de los socios e inscribirse</li> <li>- Nombrar una junta directiva</li> </ul>
7 Involucrar otras partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formalizar las relaciones con los clientes y proveedores</li> <li>- Nombrar un gerente</li> <li>- Asegurar el financiamiento adicional necesario</li> </ul>
8 Comenzar la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Celebrar una asamblea general</li> <li>- Establecer comisiones</li> <li>- Asegurar el activo requerido</li> <li>- Obtener los permisos requeridos, llevar a cabo las tareas financieras y administrativas preliminares</li> <li>- Reclutar personal</li> </ul>

## Anexo 2: Afirmaciones

Esta publicación pretende servir como guía para apoyar a los grupos de agricultores a través del difícil proceso de iniciar una empresa cooperativa y para ayudarlos en su camino y en la toma de sus propias decisiones con respecto al desarrollo de una explotación exitosa. Somos conscientes de que esta publicación representa sólo un paso inicial, de manera que agradeceríamos recibir comentarios o descripciones de las experiencias por parte de grupos de agricultores o de otros lectores interesados.

A fin de facilitar una discusión respecto al tema incluimos las siguientes afirmaciones:

- > La cooperación entre los productores agropecuarios presenta muchas ventajas.
- > La cooperación voluntaria entre los productores agropecuarios no es ninguna tarea fácil
- > Las cooperativas operan normalmente dentro de un entorno institucional, el cual muchas veces es complejo y donde las políticas gubernamentales juegan un papel preponderante.
- > Los gobiernos interfieren muchas veces en las cooperativas exitosas con el objetivo de aprovechar/aprovecharse de los beneficios del desarrollo cooperativo.
- > Existen otras formas de cooperación entre los productores agropecuarios que no son tan complejas como las cooperativas y, muchas veces, más apropiadas; tales como grupos de autorregulación, empresas privadas, empresas familiares, etcétera.

Se le ruega que tenga la amabilidad de enviar sus comentarios y reacciones en relación con estas afirmaciones a:

FIPA/IFAP

60, rue Saint-Lazare

F – 75009 Paris, FRANCIA

Fax: + 33 1 48 74 72 12

E-mail: [coops@ifap.org](mailto:coops@ifap.org)