Una introducción a la cooperación y al mutualismo

Michael Boland
Universidad de Minnesota

Una introducción a la cooperación y al mutualismo

Copyright © 2017 por Michael Boland

University of Minnesota
Driven to Discover®



Este trabajo está licenciado bajo una licencia Creative Commons Attribution-NonCommerical 4.0 International.

Es Ud libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

Adaptar — re mezclar, transformar y construir sobre este material

El licenciante no puede revocar estas libertades mientras siga los términos de la licencia.

Bajo los siguientes términos:

Atribución — debe otorgar el crédito apropiado, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o a su uso.

No comercial — no puede usar el material con fines comerciales.

Aunque se tomaron todas las precauciones para verificar la exactitud de la información aquí contenida, el autor y el editor no asumen ninguna responsabilidad por errores u omisiones. No se asume ninguna responsabilidad por los daños que puedan resultar del uso de la información contenida en este libro.

Edición: 1.0 (diciembre de 2017)

Publicación de Bibliotecas de la Universidad de Minnesota

Minneapolis, Minnesota

ISBN: 978-1-946135-42-1 (ebook) 978-1-946135-43-8 (print)

Libro de texto: z.umn.edu/cooperative-textbook

Materiales de enseñanza: z.umn.edu/cooperative-textbook-teaching-materials

Una introducción a las cooperativas y al mutualismo

Michael Boland
Universidad de Minnesota

Prefacio vii

Introducción 1

Capítulo Uno: Las Cooperativas y Mutuales son Empresas 3

El éxito de una empresa radica en su capacidad de tener claros derechos de propiedad 3

¿A quién pertenece una empresa? 5

ANEXO 1.0 *¿En qué consiste la decisión de producir o comprar?* 5

ANEXO 1.1 *Dimensiones del diseño de trabajo en organizaciones aplicado a una franquicia de tienda de conveniencia* 6

Gobierno corporativo 7

ANEXO 1.2 *¿Qué son los artículos de incorporación?* 8

ANEXO 1.3 *¿Qué son los estatutos?* 9

ANEXO 1.4 *¿Qué son las políticas?* 9

ANEXO 1.5 *Tipos de Organizaciones Comerciales* 10

Las cooperativas son un ejemplo de una empresa cerrada. 11

Resumen 11

Referencias 12

»Capitulo dos: Las cooperativas y mutuales son organizaciones participativas 13

ANEXO 2.0 *La cooperativa es una empresa* 13

ANEXO 2.1 *La mutual.* 14

ANEXO 2.2 *Valores y principios de cooperación de la Alianza Cooperativa Internacional* 15

ANEXO 2.3 *El caso especial de la sociedad de beneficios fraternales* . . 16

Principios y políticas cooperativas 17

ANEXO 2.4 *La Sociedad Equitativa de Pioneros de Rochdale* 17

ANEXO 2.5 *La cooperativa como criterio competitivo* 18

Participación en los beneficios 19

ANEXO 2.6 *¿Cuáles son ejemplos de cooperativas de crédito?* 19

ANEXO 2.7 *¿Cuál es la diferencia entre una cooperativa basada en acciones y una cooperativa sin acciones?* 20

Participación en la propiedad 20

ANEXO 2.8 *¿Cómo se selecciona a los directores?* 21

ANEXO 2.9 *Las cooperativas y mutuales no son lo mismo que los programas de lealtad y los clubes de compras* 22

Participación en el control 22

Principios Cooperativos 23

Formación de cooperativas 24

Resumen 26

Referencias 27

Capítulo tres: Distribución del ingreso y decisiones de capital 29

Introducción 30

ANEXO 3.1 *El caso de las cooperativas consolidadoras* 31

ANEXO 3.2 *Estado de Resultados Simplificado* 32

El Estado de Resultados 32
ANEXO 3.3 *Un balance cooperativo simplificado* 33
El Balance General. 34
ANEXO 3.4 *Decisión de distribución del ingreso en una cooperativa* . . 35
Alternativas de distribución de utilidades por participación y otros criterios 36
ANEXO 3.5 *Fuentes de capital en una cooperativa.* 37
Opciones de distribución de utilidades por participación y por unidades de negocio de la cooperativa 38
ANEXO 3.6 *La razón por la cual las cooperativas tienen impuestos únicos a los ingresos* 39
Alternativas sobre la responsabilidad tributaria de los reembolsos a los miembros. 40
La elección del programa de rescate de acciones tiene implicaciones en el balance 41
ANEXO 3.7 *Redención de acciones por año de nacimiento del cliente en ciertas cooperativas de suministro de granos y comercialización de granos en los Estados Unidos* 41
Resumen 43
Referencias 43

Capítulo Cuatro: Tópicos especiales en cooperativas y mutualismo 45
Exención limitada de las leyes antimonopolio 45
Utilización en programas de desarrollo agrícola y comunitario 46
Estrategias de fijación precios 46
¿Por qué está declinando el número de cooperativas agrícolas en todo el mundo? 46
Organización del Gobierno Cooperativo 47
Modelos híbridos de organización de cooperativa 47
El fenómeno cooperativo de la "nueva generación" en los Estados Unidos . . 48
Desmutualización: un evento raro pero estudiado a menudo en cooperativas y mutuales. 49
La reestructuración actual de las cooperativas de aprovisionamiento y de comercialización de granos y semillas oleaginosas 'mixtas' o multipropósito en los Estados Unidos 50
Movimientos de agricultura colectiva 50
Impacto económico de las cooperativas y mutuales 51
El rol de la fe en el desarrollo cooperativo. 51
Resumen 51
Referencias 52

»Capítulo Cinco: Resumen y conclusiones 53
Referencias 54

Glosario 55

Sobre el Autor 58

»Prefacio

Cuando era pequeño, fui el hijo mayor de una familia de 12 hermanos, mis padres hicieron muchos negocios con la "cooperativa". En este caso, la cooperativa fue la Asociación de Cooperativas Aceiteras del Sindicato de Agricultores de South St. Paul, que más tarde se convirtió en River Country Cooperative y sigue siendo un próspero negocio en el centro este de Minnesota. Era el único lugar donde mis padres tenían crédito. Mis padres habían comprado acciones ordinarias en la cooperativa a fines de la década de 1960, lo cual, como descubrí más tarde, es inusual ya que a la mayoría de los miembros se les permite ingresar a una cooperativa de suministros agrícolas sin tener que comprar acciones ordinarias. Nuestra familia no tenía tarjetas de crédito ni líneas de crédito con garantía hipotecaria en los años sesenta y setenta. El hecho de que viviéramos entre cosecha y cosecha, significaba que tener crédito en la cooperativa era una bendición, siempre que la cuenta se cancelara puntualmente todos los meses, tal como sucedió. Fue en la cooperativa donde comprábamos la gasolina y el automóvil se arreglaba. Los neumáticos, baterías, filtros de aceite, comida para perros y otros bienes se compraban en la cooperativa. Y cada año, mi familia recibía un reembolso por patrocinio. La cooperativa tenía operaciones en tres condados y la ubicación más cercana estaba a casi 15 millas de distancia.

Nuestro banco era una cooperativa de ahorro y crédito y nuestro seguro estaba en una compañía mutual de seguros. Mi primo, en cuya granja trabajábamos, era miembro de tres cooperativas de suministros agrícolas y su seguro estaba en una mutual de seguros del municipio.

Las fotos de la infancia invariablemente tendrían a alguien de mi familia usando un gorro de béisbol Cenex rojo (ahora parte de CHS, Inc.) o un gorro verde de Land O'Lakes. Ambas eran cooperativas. Trabajé en la cooperativa durante cuatro años; mi hermano luego trabajó allí, y finalmente se convirtió en Gerente General en una cooperativa de suministro agrícola en el estado de Washington. Mi tía Maureen (conocida como Peg) era secretaria ejecutiva en lo que entonces era el Banco St. Paul para Cooperativas, y relataba sus experiencias allí durante una carrera de 30 años. Cuando éramos niños, no entendíamos qué era una cooperativa o mutual. ¡Sabíamos que la gasolina local era menos costosa y no requería un recorrido de 15 millas para llegar allí! Así se hacían las cosas en nuestra casa.

Fui a la escuela de posgrado en la Universidad de Minnesota y luego en la Universidad Purdue, y comencé una carrera académica en la Universidad Estatal de Kansas y ahora, de regreso a la Universidad de Minnesota, comencé a trabajar dentro de una red que implicaba un compromiso frecuente con directores cooperativos y gerentes, empleados y otras partes interesadas, incluidos académicos, contadores, abogados, prestamistas y líderes de consejos cooperativos estatales. Empecé a comprender mejor la red de cooperativas agrícolas y de consumo y las mutuales de seguros de nuestra economía. Ninguna de mis clases de pregrado en la escuela de negocios discutió sobre cooperativas. De hecho, para una de mis clases en la que se me pidió que discutiera el informe anual de una empresa, decidí hablar sobre una empresa que resultó ser una cooperativa. Mi profesor entonó con voz de catedrático que "Las cooperativas son una idea socialista" y rápidamente me dio una C. Históricamente, las universidades de agricultura, y no las universidades de negocios, albergaban cursos universitarios sobre cooperativas.

Las cooperativas y las mutuales son solo una forma diferente de hacer negocios. Una vez que comienzas a mirar de cerca, comienzas a apreciar el grado en que existen en todo el mundo. Al igual que cualquier empresa, existen para obtener ganancias y beneficiar a sus miembros, que son sus clientes, al proporcionarles productos o servicios. La diferencia radica en cómo se distribuyen los ingresos, cómo se financian y el tipo de propiedad que tienen los miembros. Todos estos conceptos se discuten en este libro.

Durante varios años, me pidieron que escribiera un libro de texto sobre cooperativas y mutuales. He elegido escribir un libro de texto introductorio. En los últimos diez años, hemos visto muchas jubilaciones de profesores que impartían cursos sobre cooperativas y proporcionaban muchos programas educativos a directores y empleados. La popularidad

de estos cursos ha resultado en la contratación de nuevos docentes que no poseen el profundo conocimiento institucional que otros instructores habían desarrollado a lo largo de una larga carrera. También se están impartiendo nuevos cursos en colegios y universidades donde no se impartió dicho curso anteriormente. Por lo tanto, he elegido escribir algo para los estudiantes que están tomando su primer curso en cooperativas. Un conjunto extenso de materiales de enseñanza con planes de lecciones detallados, estudios de casos e información, acompaña este libro de texto; estos materiales deberían ser útiles para instructores y estudiantes.

Debo una gran gratitud a mis padres por exponer a mis hermanos y a mí a la forma cooperativa y mutual de hacer negocios. Mis colegas en el Departamento de Agricultura de EE. UU, la USDA NCERA 210, el Comité de Coordinación Estatal de las Universidades Land Grant, a la Facultad de las Universidades Land Grant, centrados en la investigación sobre las cooperativas, que han sido una valiosa caja de resonancia para mí. En particular, Phil Kenkel y Greg McKee han sido excelentes cajas de resonancia para este libro de texto. Le debo muchas gracias a mi amigo y colega de Kansas State, David Barton, quien participó en el último libro de texto escrito sobre cooperativas en 1989 y mantuvo un conjunto de materiales disponibles para que otros los usen a lo largo de los años. Y les debo mucho a mis co-instructores que ayudan a enseñar el curso sobre cooperativas y mutuales en la facultad de derecho en la Universidad de Minnesota. Chris Kopka, Tom Pierson y Dave Swanson han profundizado mi conocimiento de las mutuales y cooperativas.

Lo que es más importante, estoy profundamente en deuda con los miles de directores, gerentes, empleados y partes interesadas de cooperativas y mutuales que me han educado sobre sus negocios durante los últimos 25 años. Esta educación ha ocurrido a través de programas ofrecidos por consejos cooperativos estatales, reuniones anuales de cooperativas, talleres regionales como la Conferencia de Cooperativas de Agricultores y el programa educativo del Centro de Desarrollo Cooperativo de California, así como las actividades del Consejo Nacional de Cooperativas Agrícolas. He tenido la oportunidad de dar conferencias o trabajar en más de 100 países, y gran parte de este trabajo está relacionado con cooperativas o mutuales. ¡Los problemas son los mismos sin importar a dónde va uno! Las relaciones entre todos estos individuos han ayudado a que mi carrera sea muy gratificante. Mi trabajo implica una gran cantidad de asociaciones público-privadas con estos individuos y estoy muy bendecido con esta red. También quiero agradecer a Jerry Ryan y a los empleados y productores de Arrabawn Co-op en Nenagh, Irlanda, que brindaron a mis alumnos y a mí una mirada de cerca a las cooperativas irlandesas como parte

de su gira de estudio. He dirigido más de una docena de giras agrícolas estudiantiles en América Latina, Australia, Nueva Zelanda y Sudáfrica, y las cooperativas fueron una parada importante para mis alumnos.

Los líderes cooperativos tuvieron la previsión de crear diversos fondos en varias universidades para garantizar que los profesores impartieran cursos sobre cooperativas y crearan nuevos conocimientos sobre las mismas. En ese espíritu, la Fundación CHS y CoBank han ayudado gentilmente a proporcionar fondos para el desarrollo y la edición de este libro y sus materiales. No podría haber hecho esto sin su ayuda. Finalmente, sería negligente si no le doy las gracias a la Universidad Estatal de Kansas y la Universidad de Minnesota por permitirme enseñar, investigar y llevar a cabo programas de extensión y extensión en cooperativas como parte de mi carrera. Ha sido una gran elección de carrera para mí.

»Introducción

El propósito de este libro de texto es promover las ideas sobre cooperación y mutualismo. En consecuencia, es probable que se utilice en un curso introductorio sobre cooperativas y mutuales en lugar de un curso de seminario para graduados. Como economista, es lógico pensar que gran parte de mi discusión está escrita a través de los ojos de la economía. Después de todo, una cooperativa o mutual no sobrevivirá a menos que logre un propósito económico. Otro objetivo que busco en este libro es que sea accesible, al alcance de todos y que sea fácil de actualizar.

Empecé con aproximadamente 320 páginas de texto a doble espacio. Cuando intenté separar lo que debería estar en el manual de enseñanza relativo al texto, gradualmente me di cuenta de que, con los muchos tipos de materiales a disposición del público, estaba haciendo el libro demasiado difícil de manejar. Ninguna clase es igual; algunos se enseñan una vez a la semana, algunos dos, tres veces. El número de estudiantes difiere, al igual que el salón de clases en sí, con algunos cursos impartidos en aulas tradicionales y otros en aulas de aprendizaje activo para estudiantes. El valor real para el instructor y el lector son los materiales de enseñanza y cómo se usan. Prácticamente todos los instructores complementan un libro de texto con sus propios materiales y lo mismo ocurrirá con este libro también.

Así que miré los materiales y decidí hacer el libro mucho más pequeño y más centrado. ¡Los comentarios de los estudiantes fueron abrumadoramente positivos! Este proceso resultó en mover gran parte del material original al manual de estudio y a crear un libro de texto más corto. Varios de mis colegas han contribuido a enriquecer los planes de estudio en el manual de enseñanza, quiero agradecer su ayuda y contribuciones.

El último libro de texto sobre cooperativas, que fue editado por David Cobia en 1989 e incluye capítulos escritos por varios académicos en cooperativismo, fue una contribución sobresaliente al crear un conjunto coherente de terminología cooperativa. He tratado de seguir su práctica, con la

excepción de un término: empresa orientada a los inversionistas, o IOF, es un término que entiendo como académico, pero creo que es confuso para los lectores en una clase introductoria. Por lo tanto, he elegido usar los siguientes términos: cooperativas y corporaciones no cooperativas. Finalmente, las mutuales nunca se han discutido en los libros de texto anteriores sobre cooperativas y no existe literatura generalizada sobre ellas. Debido a que hay mucha coincidencia, y debido a que muchas personas que pertenecen a una cooperativa también pertenecen a una compañía mutual de seguros y probablemente ni siquiera se dan cuenta, he optado por agregar el mutualismo como un tema de este libro de texto.

De acuerdo con la idea de hacer que el libro sea fácilmente legible, he decidido no utilizar citas explícitas como las que se usan en un artículo de revista académica. Más bien, he compilado notas al final con información sobre las fuentes de conceptos o ideas particulares. Intenté reconocer las fuentes originales siempre que fuera posible y reconocer a las personas que ayudaron a popularizar esos conceptos e ideas.

El primer capítulo presenta el concepto de empresa y cómo ésta se define y organiza. Luego presento la idea de los derechos de propiedad y la gobernanza. Para la gran mayoría de los estudiantes, esta es la primera vez que estarán expuestos a este concepto. Debido a que una cooperativa es una empresa, es importante que los estudiantes se basen en estos conceptos. La formación de cooperativas y mutuales se introduce dentro del contexto de la decisión de una empresa de Producir o Comprar.

El segundo capítulo define las cooperativas como organizaciones participativas en las que los miembros participan en los beneficios económicos y sociales, así como en la propiedad y el control. Resalto la importancia de que una cooperativa utilice una estrategia comercial para reconocer que los miembros son, en primer lugar y principalmente, clientes, y además diferenciar los distintos tipos de cooperativas. También presento algunas de las razones por las que las cooperativas se han utilizado ampliamente en la agricultura.

El tercer capítulo presenta conceptos de contabilidad y finanzas específicos de las cooperativas. Los estudiantes que toman un curso en cooperativas pueden tener poca o ninguna experiencia en contabilidad, pero tal conocimiento es necesario para comprender las formas en que los miembros participan en su cooperativa.

Un agradecimiento especial a Monica Gallo y J. Ernesto Gallo por la traducción al español.

El cuarto capítulo presenta varios temas propios y exclusivos de las cooperativas y mutuales, que incluyen políticas, desarrollo económico, estrategias de fijación de precios y temas de actualidad. El capítulo cinco une estos conceptos.

»Capítulo Uno

LAS COOPERATIVAS Y MUTUALES SON EMPRESAS

El propósito de una empresa es decidir qué producir, cómo producirlo y cómo distribuir lo que se produce. Las formas legales de las organizaciones incluyen corporaciones con fines de lucro, organizaciones sin fines de lucro, asociaciones y empresas individuales. La mayoría de las organizaciones comerciales en los EE. UU. son corporaciones, y se las conoce como corporaciones tipo C, porque dichas organizaciones gravan a la corporación de forma diferente a los propietarios de la corporación. Varias de estas empresas cotizan en bolsa, lo que significa que emiten acciones que pueden ser compradas y vendidas por compradores y vendedores en una bolsa de valores organizada. Los propietarios de acciones incluyen inversionistas institucionales tales como fondos mutuos, fondos de pensiones (privados y públicos) y compañías de seguros de vida. Las cooperativas son un tipo especial de corporación.

Este capítulo describe cómo se organiza una empresa. Las economías de mercado como las que se dan en los EE. UU. y en muchas otras partes del mundo operan de manera eficiente cuando las empresas están organizadas de la manera descrita en este capítulo. El siguiente capítulo describe las características organizacionales de una cooperativa, mientras que el tercer capítulo describe las características contables y financieras de una cooperativa o mutual, su tipo de transacción económica muestra claramente por qué una cooperativa es diferente de otras formas de negocio. Es importante que el lector comprenda lo que es una empresa para entender completamente los conceptos que sustentan la cooperación y el mutualismo.

El éxito de una empresa radica en su capacidad de tener claros derechos de propiedad

Un derecho de propiedad es un derecho legalmente exigido para seleccionar los usos de un bien económico producido por una empresa. Los dere-

chos de propiedad privada son aquellos asignados a una persona individual, mientras que un derecho de propiedad enajenable es uno que se puede otorgar o transferir a otra persona. Por ejemplo, el gobierno emplea la fuerza policial y un sistema legal para hacer cumplir estos derechos. El poseer derecho de propiedad incluye el uso de ese derecho y su alienación o capacidad de otorgar o transferir ese derecho. Estos derechos están separados de tal manera que, por ejemplo, una persona puede alquilar un departamento pero no puede venderlo.

Las economías de mercado tienen la capacidad de ser altamente eficientes en la organización de la actividad económica si los derechos de propiedad son claramente conocidos y asignables a los individuos, y si los costos de contratación que están compuesto por costos de búsqueda e información, de negociación, de decisión, de redacción, vigilancia y costos de aplicación son conocidos. El conocimiento específico es importante en la toma de decisiones, y los individuos toman decisiones más productivas cuando los derechos de propiedad son conocidos y asignables. Las empresas existen porque contraen sus costos de participar en el mercado, y estos costos pueden ser menores cuando los realizan por medio de empresas.

Esto es fácil de entender en una empresa personal, donde una persona toma todas las decisiones y firma todos los contratos. Pero es más complejo en una empresa como una cooperativa o mutual. Una cantidad considerable de investigaciones sugiere que las empresas son en realidad una conexión de un grupo de contratos. La empresa firma contratos con 1) proveedores para comprar insumos para crear algo, 2) empleados para ayudar a proporcionar servicios con su mano de obra, 3) prestamistas, tenedores de bonos, accionistas preferentes u otros que proporcionan el capital de la empresa, 4) contratos con compradores que aceptan comprar los productos o servicios realizados por las empresas, o 5) cualquier otra entidad que realice algún tipo de negocio con la empresa.

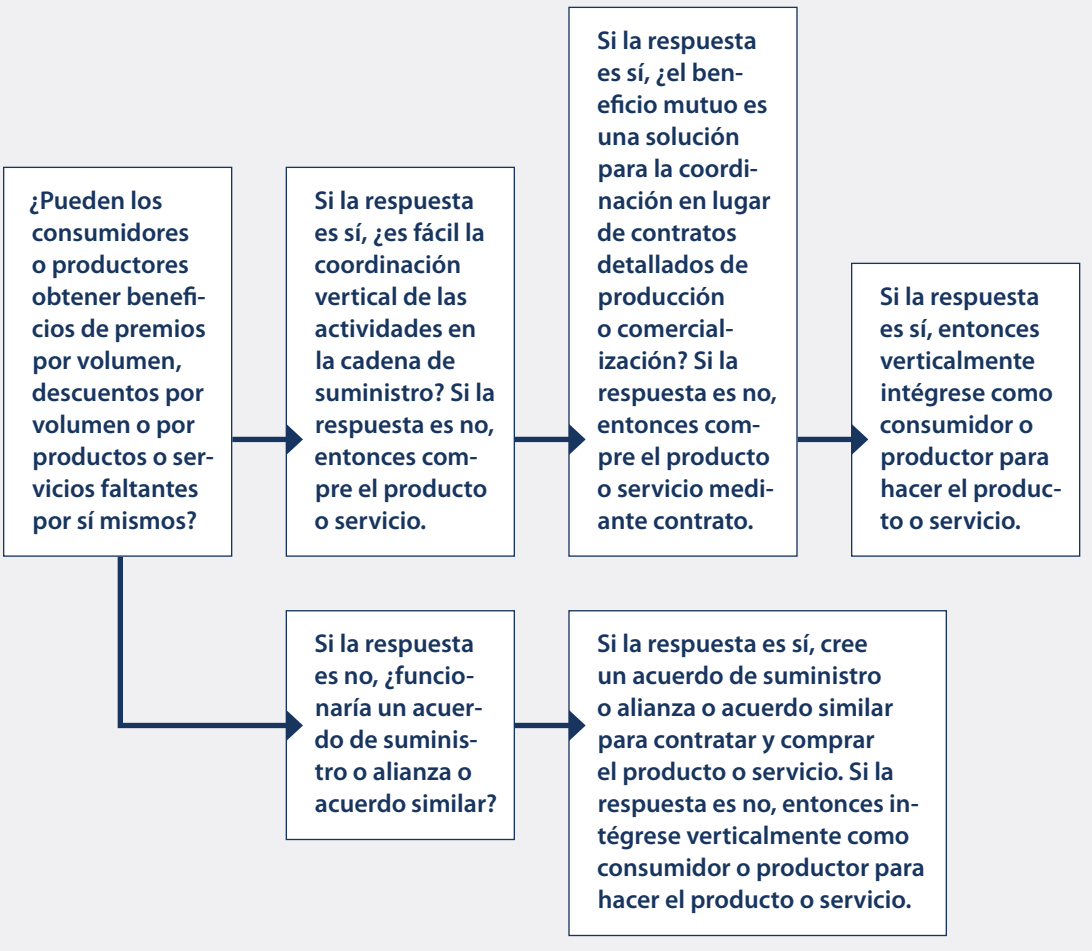
En una cooperativa, sin embargo, algunos de estos contratos se hacen con los propietarios y empleados de la empresa. En una cooperativa de consumo, los bienes y servicios proporcionados por la cooperativa son consumidos por los miembros, mientras que en una cooperativa de productores la cooperativa comercializa los productos suministrados por los miembros. Las cooperativas son exitosas si pueden hacer algo para sus miembros, ya sea mediante la compra de suministros o la provisión de insumos, en lugar de hacer que los miembros hagan esto en el mercado como personas sin propiedad. Esta decisión de producir o comprar ha sido ampliamente estudiada en el contexto de los acuerdos contractuales que conforman una empresa. Los conceptos de posesión, derechos de

propiedad y el propósito de una empresa son clave para entender la naturaleza única de una cooperativa.

¿A quién pertenece una empresa?

Un propietario de una empresa tiene el derecho de controlar la empresa y el derecho a cualquier ganancia residual después de que la empresa haya cancelado sus gastos con sus proveedores, empleados, prestamistas y otras personas con quienes tenga un acuerdo contractual. Estos dos derechos -de control y el reclamo residual sobre los beneficios- se vinculan entre sí o se obtienen conjuntamente en una corporación y son la base fundamental de la propiedad. Sin embargo, hay costos asociados con estos dos derechos. Por ejemplo, un costo clave con respecto al derecho a las ganancias residuales es la del riesgo y la elección de la estrategia de la empresa. Más unidades de

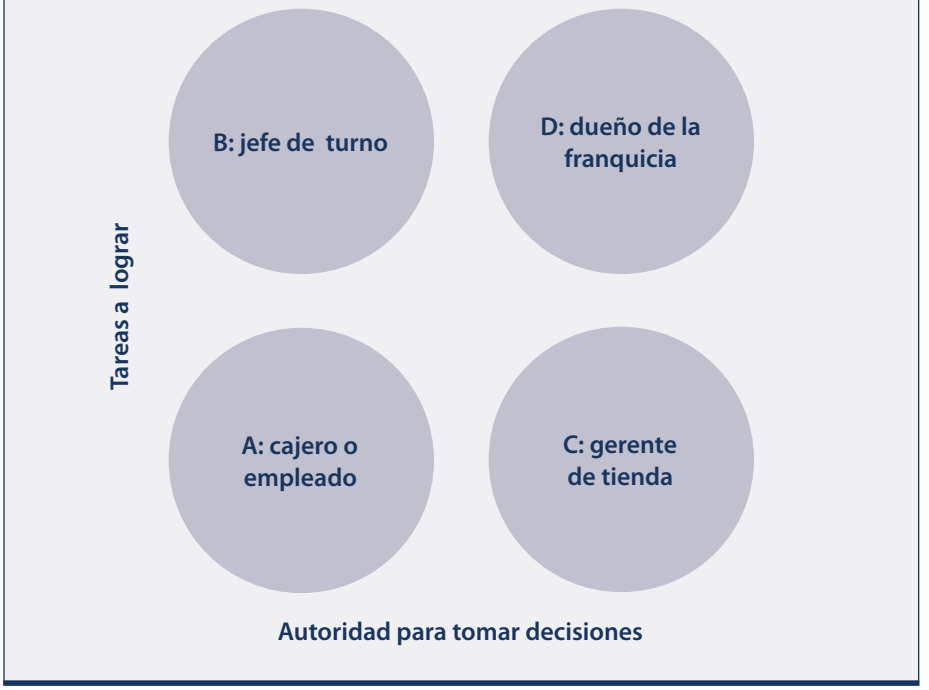
ANEXO 1.0 **¿En qué consiste la decisión de producir o comprar?**



negocio en una empresa pueden conducir a una mayor diversificación, lo que puede reducir el riesgo siempre que la correlación entre las ganancias en cada una de las unidades de negocio sea negativa o cercana a cero.

Por tener derecho a controlar la empresa, existen costos de controlar a los gerentes y los costos de la toma de decisiones colectiva. El monitoreo de las acciones de la administración es difícil cuando hay muchos propietarios, como suele ser el caso con las cooperativas y las mutuales. Los propietarios pueden garantizar que se realicen auditorías externas y que se implementen controles internos. Además, intentan asegurar que la junta directiva esté compuesta por personas con el mejor conocimiento posible para monitorear a la gerencia. Como se ve en el próximo capítulo, las cooperativas son limitadas en este sentido porque sus directores deben provenir de los miembros. Los costos de la toma de decisiones colectivas pueden ser altos si los propietarios tienen opiniones diferentes que surgen de las diferentes necesidades con respecto a los productos y servicios de la cooperativa. Mientras mayores sean estas diferencias, mayores serán los costos de la toma de decisiones colectiva.

ANEXO 1.1 **Dimensiones del diseño de trabajo en organizaciones aplicado a una franquicia de tienda de conveniencia**



Gobierno corporativo

Conocer el gobierno de una empresa es importante para entender cómo funciona. En una organización como una corporación C, los derechos de decisión se asignan entre personas al interior de la empresa, como accionistas, juntas directivas, gerentes senior y así como personas externas a la empresa, como los auditores externos, agencias reguladoras, analistas y otras partes interesadas. Las organizaciones están diseñadas para crear puestos que aborden ciertas tareas que deben llevarse a cabo, y estos puestos incluyen distintos niveles de autoridad para decidir cómo completar mejor esas tareas.

Piense en este concepto aplicado a una tienda de conveniencia que vende combustibles refinados como gasolina y combustible diésel, una selección limitada de abarrotes, comidas preparadas y productos similares. Esta tienda tiene dos cajas registradoras. Considere el punto A en el que hay pocas tareas que lograr, con una autoridad limitada para toma de decisiones. Este puesto puede ser para un empleado contratado para manejar la caja registradora y tiene una autoridad limitada para tomar decisiones. En el punto B hay más tareas por realizar pero una autoridad limitada para tomar decisiones. Un ejemplo podría ser un jefe de turno que maneja la caja registradora, es el supervisor del otro empleado y pueden hacer ciertos trabajos dentro de la tienda, como inventario de los estantes, pero que tiene autoridad limitada para tomar otras decisiones. El punto C puede requerir más tareas y más autoridad. Este sería el gerente de la tienda que tiene responsabilidades de supervisión para todos los empleados en la tienda y es responsable del control de inventario. El punto D se refiere a puesto de mayor jerarquía, implica muchas tareas y más autoridad para tomar decisiones, es el dueño de la tienda o propietario de la franquicia que posee esta tienda y quizás otras tiendas, tiene la responsabilidad de tomar decisiones con respecto a los precios, pero está sujeta al contrato de franquicia con respecto a la selección de marca, los servicios que se ofrecen y la elección de proveedores.

Las organizaciones son complejas a medida que crecen en tamaño. Los gerentes con más y más responsabilidad encuentran así que la relación entre la autoridad para tomar decisiones (derechos de decisión) y las tareas requeridas es compleja, porque ahora el gerente es responsable de muchos empleados a los que se les asignan tareas y derechos de decisión. Lograr la alineación correcta entre tareas y derechos de decisión es difícil en organizaciones más grandes.

La autoridad para tomar decisiones se puede dividir en una serie de pasos. Una organización 1) busca propuestas para usar recursos tales como capital, mano de obra y estructura contractual para asignar los recursos al

usuario apropiado, 2) toma la decisión de elegir la propuesta adecuada, 3) implementa la decisión y 4) monitorea el desempeño de la decisión implementada, y recompensa según cumplimento. Los pasos 1 y 2 a menudo se llaman administración de decisiones, mientras que los pasos 3 y 4 se llaman decisiones de control.

El diseño del gobierno de una corporación es crucial, y es una buena práctica separar la gestión de decisiones del control de decisiones. De lo contrario, los que toman las decisiones pueden elegir lo que es mejor para ellos y no para la organización. Muchas organizaciones tienen una junta directiva que es responsable de supervisar el desempeño de la persona que administra la empresa, como el Director Ejecutivo (CEO). La junta tiene control de decisión, mientras que el CEO tiene la administración de decisiones. Esta separación de la gestión de decisiones del control de decisiones conduce a una estructura jerárquica, ya que los gerentes tienen responsabilidades de gestión de decisiones en su trabajo y responsabilidades de control de decisiones sobre otros que están por debajo de ellos y que tienen responsabilidades de gestión de decisiones.

Las organizaciones son evaluadas en cuanto a su sistema de gobierno a través de tres aspectos diferentes: 1) la motivación de decisiones que maximizan el valor, 2) la protección de los activos contra el uso no autorizado, y 3) estados financieros que cumplen con los requisitos legales. Debido a que gran parte de la propiedad de las empresas que cotizan en bolsa es de inversores institucionales que poseen una pequeña cantidad de acciones en la empresa, existe separación de propiedad y control. Esto contrasta con una pequeña empresa, donde el administrador posee y controla el negocio y tiene incentivos directos para ser muy eficiente con el uso de los activos.

La organización de una empresa como corporación tiene muchos beneficios. El acceso al capital social puede ocurrir a través de la venta de

ANEXO 1.2 ¿Qué son los artículos de incorporación?

Los artículos de incorporación establecen el marco básico de la empresa y son más amplios que sus estatutos. En el caso de una cooperativa, los artículos de incorporación describen el tipo de organización (cooperativa no accionaria, cooperativa accionaria, asociación cooperativa, etc.), el propósito del negocio, el número de acciones ordinarias y cualquier acción preferente que pueda ser emitida, número de directores y cómo un miembro vota sobre esos directores, definición legal de membresía, ubicación de la sede (el domicilio legal de la cooperativa) y disposición de activos en el momento de la liquidación. Estos documentos se registran dentro del estado donde se incorpora la cooperativa y las enmiendas deben ser votadas por la membresía y remitidas al estado. Esto puede ser tedioso y costoso en tiempo y dinero. Por lo tanto, la información más básica se presenta en los artículos.

acciones a los inversionistas. El costo del capital es menor porque estos inversionistas poseen carteras diversificadas, por lo que la prima que se les paga por el riesgo asociado con la incertidumbre en los flujos de efectivo de la corporación es menor. La corporación sirve como el centro de muchos contratos y siempre es parte de estos contratos firmados con compradores, proveedores, empleados, prestamistas y otras entidades. Estos contratos especifican los derechos de decisión de cada parte. El estatuto corporativo, que incluye los artículos de incorporación y los reglamentos, especifica los derechos de los accionistas.

La autoridad de alto nivel en una corporación se divide entre los accionistas, la junta directiva y la alta gerencia. El poder de decisión de los accionistas incluye el derecho de elegir directores del consejo, ratificar la elección de un auditor independiente y participar en otros asuntos espe-

ANEXO 1.3 ¿Qué son los estatutos?

Los estatutos son las reglas o políticas que explican cómo opera cualquier organización, incluida una cooperativa. Por ejemplo, los estatutos de una cooperativa definen el propósito de la cooperativa y su ubicación geográfica. Los estatutos definen quién es un miembro y qué derechos están asociados con la membresía. Los estatutos especifican las responsabilidades de un miembro con la cooperativa y la función que desempeña la membresía al establecer las políticas. El gobierno de una cooperativa se encuentra dentro de las responsabilidades de la membresía al votar en una junta directiva y la estructura de comité utilizada por la junta y los oficiales. Los estatutos también abordan las disputas que pueden ocurrir, cómo se puede prescindir una membresía, cómo una organización puede cambiar sus reglas y políticas, cómo se llevará a cabo una reunión de la membresía y qué puede ocurrir en esa reunión. En general, los estatutos y artículos reflejan los principios cooperativos, y los estatutos legales en cada caso reflejan estos principios. La naturaleza de la relación comercial entre los miembros y la cooperativa suele estar contenida en los estatutos, que no es el caso de las empresas no cooperativas. Los estatutos contienen información que es probable que se actualice periódicamente.

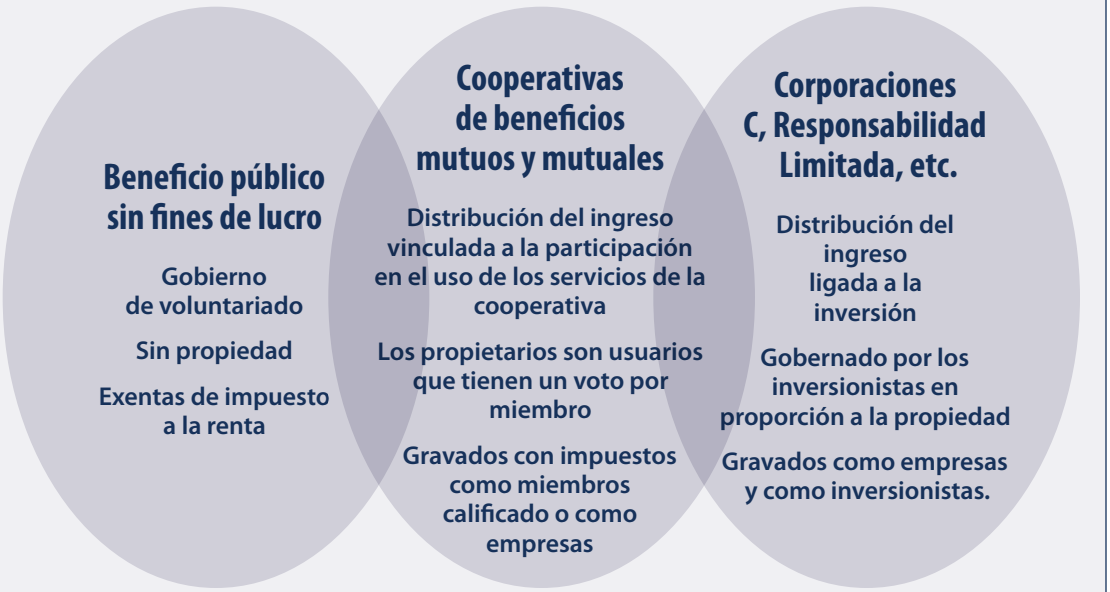
ANEXO 1.4 ¿Qué son las políticas?

Una política es una regla prudente de conducta o de gestión. Las juntas directivas crean las políticas para ayudar a guiar la dirección de la cooperativa. A diferencia de los artículos de incorporación o estatutos cuyos cambios son votados por los miembros, las políticas son votadas por la junta directiva, elegida por los miembros. Las políticas deben cambiar con la situación para permitir y alentar a las organizaciones, como cooperativas y mutuales, a cumplir de manera efectiva sus propósitos esenciales. Las políticas deben reforzar o al menos ser compatibles con la definición y los principios cooperativos. Las políticas a menudo residen en documentos de procedimientos operativos estándar, como los manuales de políticas de la junta directiva, o reflejan las decisiones tomadas por las juntas directivas y contenidas en las minutas.

cificados en el acta de constitución o en los estatutos incluyendo fusiones, emisión de acciones adicionales o cambios en la estructura legal. Antes de una reunión anual, los accionistas reciben información de la corporación que describe varias propuestas que requieren su voto, como las elecciones de directores para la junta. La administración, sujeta a la aprobación de la junta, hace recomendaciones a los accionistas sobre estos asuntos. Los accionistas son los reclamantes residuales de la corporación en caso de disolución. Por lo tanto, su control a través del voto a menudo se vincula proporcionalmente a su porcentaje de propiedad.

La principal autoridad legal para administrar una corporación recae en su junta directiva, aunque puede delegar mucho de esto a gerentes profesionales contratados para tal fin. La junta tiene un control de las decisiones de alto nivel y para supervisar la corporación y ratificar decisiones importantes. Estas decisiones incluyen reclutar, entrevistar, contratar, evaluar y compensar al CEO. Las grandes inversiones de capital requieren la aprobación de la junta. Los consejos tienen una protección legal contra demandas siempre que se pueda demostrar que estaban actuando con prudencia. Las juntas corporativas generalmente tienen entre 9 y 12 directores, y generalmente incluyen varios miembros de la alta gerencia. Se utiliza una estructura de comité para manejar nominaciones, compensaciones, auditorías y otros asuntos que están bajo el control de la junta. El

ANEXO 1.5 **Tipos de Organizaciones Comerciales**



CEO es el ejecutivo de mayor rango en la corporación. El trabajo del CEO es enfocarse en los asuntos generales que afectan a la empresa y desarrollar, implementar y monitorear su estrategia. El CEO delega los derechos de decisión entre los gerentes de alto nivel.

Las cooperativas son un ejemplo de una empresa cerrada

Hasta ahora, la discusión se ha centrado en los inversionistas y empresas con fines de lucro cuyas acciones se cotizan en bolsas de valores. Sin embargo, hay otras formas de corporaciones cuyas acciones no cotizan en bolsa. Las empresas de propiedad familiar representan un gran número de empresas en la economía alimentaria. Existen empresas no familiares que también son privadas pero cuyos accionistas son fondos de capital de riesgo o entidades similares cuyos miembros trabajan en la administración. Además, hay muchas familias que controlan el gobierno de su empresa a través de diferentes clases de acciones comunes con diferentes derechos de control.

En un sentido amplio, las empresas se pueden considerar de tres maneras. Una empresa sin fines de lucro está organizada para beneficiar al público. Su gobierno se basa en el voluntariado y no es propiedad de nadie, ya que raramente tiene activos. No pagan impuestos a las utilidades, ya que las organizaciones sin fines de lucro no están diseñadas para maximizar las ganancias. En una empresa de beneficio mutuo, el tema de este libro, la distribución del ingreso está ligada a la participación de los miembros mediante el uso de los servicios de la cooperativa. Los propietarios generalmente tienen un voto por miembro sobre asuntos de gobierno, y los ingresos de este tipo de organizaciones se gravan solo una vez al nivel cooperativo o mutuo, o se gravan los ingresos distribuidos a sus miembros. A diferencia de las cooperativas, Las corporaciones vinculan la distribución del ingreso y su gobierno con la proporción de la inversión en la propiedad, gravan sus ingresos y los ingresos de los propietarios vuelven a ser gravados si se reparten dividendos.

Resumen

Las cooperativas son empresas con la misma estructura y derechos de propiedad que las corporaciones u otros tipos de empresas. Es necesario entender por qué existen las empresas para comprender por qué existen las cooperativas y por qué éstas son un tipo especial de empresa. Debido a que la estructura organizacional de una cooperativa es diferente con respecto a los derechos de propiedad, de control y derecho residual sobre las ganancias, es importante comprender estos conceptos. La supervivencia de la cooperativa depende de su capacidad para lograr un propósito económico. Por lo tanto, es crucial entender cómo la propiedad y la adminis-

tración de la empresa son aspectos importantes del gobierno corporativo. El siguiente capítulo discute por qué las cooperativas tienen una estructura de gobierno formal al igual que otras organizaciones, y describe los orígenes de esa estructura.

Referencias

La discusión sobre el diseño de las organizaciones y el gobierno corporativo se basa en conceptos presentados en Economía Empresarial y Arquitectura Organizacional, por James Brickley, Clifford Smith y Jerold Zimmerman, y en La Propiedad de la Empresa, de Henry Hansmann. El concepto de Producir o Comprar fue adaptado de David Besanko, David Dranove, Mark Shanley y Scott Schaefer, Economía de la Estrategia. La decisión de producir o comprar fue planteada por primera vez por Ronald Coase y publicada en "La Naturaleza de las Empresas", Economica 4, 16 (noviembre de 1937): 386-405. El Teorema de Coase fue publicado en "El Problema del Coste Social", Journal of Law and Economics 3,1 (1960): 1-44. Otros, sobre todo Oliver Williamson, han estudiado y escrito sobre este concepto. Dos documentos de Williamson accesibles para un lector no profesional son "La teoría de la empresa como estructura de gobernanza: de la elección al contrato", Journal of Economic Perspectives 16, 3 (2002): 171-195, y "Economía de Gobernabilidad", "The American Economic Review "95,2 (2005): 1-18. Tanto Coase como Williamson han sido reconocidos con el Premio Sveriges Riksbank en Ciencias Económicas en Memoria de Alfred Nobel por su trabajo en esta área. Puede encontrar información sobre Coase y Williamson y resúmenes de estos artículos en tinyurl.com/yaa7n3h9 y tinyurl.com/ybq272yu.

El anexo sobre el diseño del trabajo ha sido modificado de Economía Empresarial y Arquitectura Organizacional por James Brickley, Clifford Smith y Jerold Zimmerman.

El Anexo 1.5 se basa en una figura anterior hecha por Tom Pierson.

El trabajo de Eugene Fama y Michael Jensen se usa como base para la discusión sobre la gestión de decisiones y los derechos en "Problemas de la Agencia y Derechos Residuales", Journal of Law and Economics 26 (1983): 327-349. Fama fue reconocido con el Premio Sveriges Riksbank en Ciencias Económicas en memoria de Alfred Nobel; información sobre él se puede encontrar en tinyurl.com/y7zyxb9y.

La discusión sobre artículos y estatutos proviene de una variedad de conversaciones con abogados cooperativos a lo largo de los años, pero mi colega, el abogado David Swanson, ha tenido el mayor impacto en mí en esta discusión.

La información sobre los estatutos legales de las cooperativas se puede encontrar en tinyurl.com/y8e8crw2.

Hay varias fuentes sobre los roles y responsabilidades para los directores. Probablemente el más breve se puede encontrar en inyurl.com/y74c86x2.

Una amplia introducción a las cooperativas está disponible en tinyurl.com/y8lyhgw8.

»Capitulo dos

LAS COOPERATIVAS Y MUTUALES SON ORGANIZACIONES PARTICIPATIVAS

El Departamento de Agricultura de EE. UU. define a las cooperativas como "negocios controlados y de propiedad de los usuarios de las cuales se derivan los beneficios y se distribuyen equitativamente sobre la base del uso". Esta definición implica que las cooperativas son propiedad de usuarios que son clientes. Estos usuarios también son miembros, en general, y debido a que obtienen los beneficios de la membresía, también se los llama patrocinadores porque los beneficios económicos derivados del negocio realizado por ellos como clientes de la cooperativa, denominado patrocinio, se distribuyen de manera proporcional en base a dicha participación. ¡Esto es complicado! Ser cliente implica que usted es un inversionista (participa en los beneficios económicos), propietario (participar con inversión de capital) y miembro (participar en el establecimiento de políticas y gobierno).

El objetivo general de una cooperativa, que a menudo está integrado en la declaración de misión, es satisfacer las necesidades

Muchos estatutos de cooperativas establecen que una cooperativa no debe hacer más del 50% de sus negocios con no miembros.

ANEXO 2.0 **La cooperativa es una empresa**



ANEXO 2.1 **La mutual**

Si bien muchas cooperativas se forman a partir del deseo de mejorar una situación de falla del mercado, mejorar el poder de negociación o crear propiedad comunitaria, la formación de una compañía mutualista tiene sus raíces en el deseo de evitar que algo malo ocurra. En muchos casos, estas compañías ofrecen seguros de propiedad y accidentes y seguros de vida.

El mutualismo tiene sus raíces en satisfacer una necesidad común de un recurso, como un seguro de vida o un seguro de propiedad. Las primeras mutuales de seguros se crearon en torno a la idea de que las personas que viven en una geografía común y que probablemente son amigas sufrirían colectivamente si una de sus casas se incendiara, porque el fuego se propagaría y todos se verían afectados. Un incendio en el hogar o en el negocio podría literalmente aniquilar la riqueza de una persona. Por lo tanto, el seguro mutuo era un concepto mediante el cual todos sus vecinos aportarían primas de seguro a un fondo común que se usaría en caso de incendio. Los dueños eran los asegurados. Los miembros desean mantener los costos de las cuotas de primas de seguros y las tarifas para la administración de este grupo lo más bajo posible. Crear un departamento de bomberos voluntario en el que todos participen es otra forma de mantener tarifas bajas.

Muchas de estas compañías mutuales de seguros lograron escalar en las ciudades debido a la densidad de población. En la segunda mitad del siglo XIX, cuando las lámparas de queroseno se usaban para iluminar y las chimeneas para calentar y cocinar, los incendios eran un problema común. En ciertas áreas de los EE. UU., principalmente en el Medio Oeste superior, se formaron cooperativas de seguros contra incendios en comunidades rurales, a menudo a nivel de municipio. El seguro comunitario o basado en el municipio reconoció que, dado que no había una red de seguridad, la pérdida de un individuo por un incendio tenía mayores repercusiones para la comunidad en general. Con el seguro contra incendios, los consumidores individuales tienen necesidades específicas y, dentro de un grupo, perfiles de riesgo similares.

Como resultado, un grupo de compañías de seguros contra incendios denominadas "tipos de mutuales" evolucionaron para abordar las necesidades de grupos específicos de consumidores. Estas organizaciones -como una lechería y una fábrica de quesos mutual, o una mutual basada en agricultores de un municipio- se limitaban a estos grupos. Esta forma de organización dio como resultado la experiencia en los tipos específicos de riesgo, la naturaleza y validez de los reclamos y las técnicas de prevención de riesgos, y experimentaron un mayor nivel de cohesión grupal. Esto permitió que las mutuales florecieran. Las compañías de seguros no mutuales tenían primas de seguro más altas porque no entendían estos riesgos.

Hoy hay más datos para evaluar estos tipos de riesgos y, con la consolidación, muchas de estas organizaciones se han incorporado a compañías de seguros más grandes. El seguro de vida era un poco diferente. Las mutuales prosperaron porque fueron capaces de proporcionar un producto para toda la vida del individuo, de forma similar a una cuenta de ahorros, y el precio se fijaba de manera que una persona promedio podría comprar tal póliza, los no mutualistas, por el contrario, proporcionaban principalmente pólizas a corto plazo. Esto cambió con el tiempo. La Federación Internacional de Cooperativas y Mutuales de Seguros reportó más de 200 miembros de 74 países en 2015. Algunos ejemplos de firmas mutualistas bien conocidas son Northwestern Mutual (EE. UU.), CountryFinancial (EE. UU.), State Farm Insurance Company (EE. UU.) Y Länsförsäkringar (Suecia)

A nivel mundial, la cuota de mercado de los seguros mutuos fue algo superior al 26% en 2015. Muchos países de Europa occidental tienen cuotas de mercado de seguros mutuos superiores al 45%.

ANEXO 2.2 Valores y principios de cooperación de la Alianza Cooperativa Internacional

La Alianza Cooperativa Internacional defiende y promueve el modelo de negocio cooperativo en casi 100 países. En 1995, desarrolló una declaración de valores y principios para las cooperativas. Las cooperativas se basan en los valores de autoayuda, auto responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. En la tradición de sus fundadores, los miembros de la cooperativa creen en los valores éticos de honestidad, apertura, responsabilidad social y cuidado de los demás. Los principios cooperativos son pautas por las cuales las cooperativas ponen sus valores en práctica.

LAS COOPERATIVAS VOLUNTARIAS Y ABIERTAS son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas que pueden usar sus servicios y que están dispuestas a aceptar las responsabilidades de la membresía, sin discriminación de género, social, racial, política o religiosa.

LAS COOPERATIVAS DE CONTROL DEMOCRÁTICO DE SUS MIEMBROS son organizaciones que participan activamente en el establecimiento de sus políticas y la toma de decisiones. Los hombres y mujeres que sirven como representantes elegidos son responsables ante la membresía. En las cooperativas primarias, los miembros tienen los mismos derechos de voto (un miembro, un voto) y las cooperativas de otros niveles se organizan de manera democrática.

PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS, estos contribuyen equitativamente y controlan democráticamente el capital de su cooperativa. Al menos parte de ese capital suele ser propiedad común de la cooperativa. Por lo general, los miembros reciben una compensación limitada, sobre el capital suscrito como condición para la membresía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera o todos los siguientes propósitos: desarrollar su cooperativa, posiblemente mediante el establecimiento de reservas (parte de las cuales al menos serían indivisibles), beneficiando a los miembros en proporción a sus transacciones con la cooperativa y apoyando otras actividades aprobadas por la membresía.

AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA. LAS COOPERATIVAS son organizaciones autónomas de autoayuda controladas por sus miembros. Si celebran acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, u obtienen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que garanticen el control democrático de sus miembros y mantengan su autonomía cooperativa.

LAS COOPERATIVAS DE EDUCACIÓN, CAPACITACIÓN E INFORMACIÓN brindan sus servicios a sus miembros, representantes electos, gerentes y empleados para que puedan contribuir de manera efectiva al desarrollo de sus cooperativas. Informan al público, en particular a los jóvenes y los líderes de opinión, sobre la naturaleza y los beneficios de la cooperación.

LA COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS. Sirve a sus miembros de la manera más efectiva y fortalecen el movimiento cooperativo a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

LA INICIATIVA POR LAS COOPERATIVAS COMUNITARIAS vela por el desarrollo sostenible de sus comunidades a través de `políticas aprobadas por sus miembros.

ANEXO 2.3 El caso especial de la sociedad de beneficios fraternales

Las sociedades de beneficios fraternales, un tipo de compañía de seguros mutuos, se fundaron sobre la base de un "vínculo común", una característica que los miembros compartían: área geográfica, etnia, religión, profesión o género. Entre los lazos comunes de los fraternales, los más fuertes fueron la religión, la etnia y la geografía, y estos fueron los vínculos comunes más entendidos por los miembros de las cooperativas. Una sociedad de beneficio fraternal es una organización que tiene las siguientes cuatro características. En primer lugar, las sociedades fraternales deben tener un sistema de asamblea con organizaciones locales que se reúnen regularmente, tienen funcionarios electos y vinculan a los miembros con la organización a través de las contribuciones financieras de los productos de beneficios y el tiempo dedicado a actividades filantrópicas, caritativas o sociales. Estas también brindan "ayudas sociales para aquellos que asisten a las reuniones regulares de la asamblea". Segundo, los miembros de la organización deben tener una oportunidad regular y un proceso definido para expresar inquietudes o asuntos y elegir funcionarios, asegurando que la dirección estratégica de la organización es consistente con los deseos de los miembros-propietarios. En tercer lugar, la organización debe pagar algún tipo de beneficio de seguro a sus miembros. Ese beneficio inicialmente tomó la forma de un pago a suma alzada, o "beneficio por muerte", para pagar gastos de entierro en el momento del fallecimiento de un miembro, pero se convirtió en un producto de seguro de vida más desarrollado que era un producto de seguro actuarial. Con el tiempo, las sociedades fraternales comenzaron a ofrecer seguros de salud y, en algunos casos, una cartera de productos y servicios financieros. En cuarto lugar, la organización no debe operar con fines de lucro.

De manera más informal, se supone que los miembros de una fraternidad comparten un "vínculo común", algo que une a los miembros de un grupo. Algunos ejemplos de vínculos comunes son la fe (por ejemplo, luteranos, católicos), la etnia (por ejemplo, la Unión Fraternal Croata de América, la Asociación de los Hijos de Polonia), una ubicación particular (por ejemplo, Pensilvania occidental), asociaciones solo para mujeres (es decir, la Unidad de Bohemian Ladies), profesiones (p. ej., Railwaymen's Relief Association of America), o cualquier combinación de estas categorías. El primer grupo se remonta a 1868, y la industria experimentó un crecimiento explosivo en la segunda mitad del siglo XIX. Durante este tiempo, el grupo sirvió para una variedad de propósitos, tanto formales como informales. Formalmente, ofrecieron un producto de seguro de vida en comunidades donde los residentes estaban en su mayoría en desventaja económica y, por lo tanto, proporcionaron una forma temprana de red de seguridad social. Esta red de seguridad fue reforzada por el sistema de logias, que con frecuencia hacían colectas para un miembro necesitado y proporcionaban ayuda a comunidades organizadas de personas similares que buscaban ayudarse entre sí. El sistema de logias creó lugares donde los inmigrantes recientes podían celebrar su herencia cultural, descubrir oportunidades de empleo o simplemente tener un lugar para socializar. Como tales, las logias contribuyeron al desarrollo de identidades grupales en la línea de crear un capital social. En el período alrededor de 1900, estos grupos proporcionaban aproximadamente tanto seguro de vida a las personas similares a los seguros comerciales, con aproximadamente cinco millones de personas organizadas en aproximadamente 600 organizaciones fraternales. Thrivent Financial y Los Caballeros de Colón son las sociedades de beneficios fraternales más grandes en la actualidad. Ambos son confesionales basados en la fe, y ese vínculo parece ser el más prevalente en las sociedades sobrevivientes de beneficios fraternales en la actualidad.

del cliente que utiliza la cooperativa. Patrocinio, propiedad y control son medios para alcanzar la meta. La Alianza Cooperativa Internacional (ICA) define a las cooperativas como "una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a través de una empresa de propiedad conjunta y controlada democráticamente". Esta definición es más amplia que la definición del Departamento de Agricultura de EE. UU. ya que encapsula los propósitos sociales y culturales de las cooperativas. Otra forma de ver las relaciones implicadas en esta definición es considerar cómo los miembros participan en la cooperativa. Las cooperativas y mutuales son organizaciones participativas.

Principios y políticas cooperativas

Un principio se describe como una ley de conducta que rige, una verdad general o fundamental, o una ley integral o fundamental. Muchos estatutos de incorporación cooperativa reflejan estos principios. Muchas leyes

ANEXO 2.4 La Sociedad Equitativa de Pioneros de Rochdale

Las cooperativas, tal como se las conoce hoy, tienen sus raíces en una cooperativa formada en Inglaterra en 1844. Otras se habían formado antes, pero no eran tan influyentes. La Rochdale Equitable Pioneers Society se concibió como una cooperativa de consumo multipropósito que vendía productos de consumo a sus miembros. Las velas de sebo, azúcar, harina, avena y mantequilla fueron los primeros productos vendidos, y se cargaban a los miembros los precios de mercado, en efectivo. Además, la sociedad buscaba mejorar el bienestar de sus miembros a través de una organización de autoayuda mutua que permitiría a mejorar las vidas de sus miembros. Esta cooperativa, como otras formadas alrededor de ese tiempo, limitaba las transacciones a aquellos que eran miembros (y cualquiera podía unirse independientemente de su afiliación política, religiosa o de otro tipo), y pagaba un dividendo en base al ingreso neto (denominado excedente) generado por la participación del miembro en el negocio. Este dividendo se pagaba en función de la cantidad de negocios de realizado por ese miembro en la cooperativa. La votación sobre las políticas que afectaban a los miembros se hacía sobre una base democrática (un miembro, un voto).

Se exigió a los miembros que contribuyeran al capital social a través de una inversión inicial seguida de contribuciones semanales hasta que se alcanzara un monto mínimo. La cooperativa comenzó una biblioteca para ayudar a educar a sus miembros, y se les permitió a las mujeres unirse como miembros. Cuando surgieron otras cooperativas, formaron una red de distribución mayorista para abastecer a estas cooperativas de consumidores y garantizar que los alimentos que estaban comprando fueran seguros y no adulterados. El fraude alimentario era un problema común a mediados del siglo XIX antes de que se aprobaran las normas y regulaciones. Todas las cooperativas derivan hoy sus principios operativos de estos principios iniciales, que se han modificado a lo largo del tiempo para permitir la votación proporcional y el uso del crédito para hacer negocios. Sus principios se han convertido en la base de los principios de ICA descritos en el Anexo 2.2..

se basan en la visión estatal de los principios apropiados. Por ejemplo, un principio ampliamente respaldado es el control democrático. Desde el punto de vista de algunas personas y de acuerdo con algunas leyes estatales, esto significa "un miembro, un voto" con respecto al control. Para otras personas y las leyes estatales, significa que el poder de voto de los miembros puede incluir una votación proporcional al uso de la cooperativa.

LAS COOPERATIVAS DE ATENCIÓN MÉDICA *se parecen mucho a las mutuales de seguros, ya que su objetivo es agrupar el riesgo en todos sus miembros y proporcionar atención médica con tarifas más bajas. Ejemplos de cooperativas de atención médica incluyen HealthPartners y Group Health Cooperative.*

Existe una flexibilidad sustancial en el seguimiento de las prácticas que ayudan a lograr los objetivos del negocio, a la vez que son compatibles con la definición, los principios y las políticas de la cooperativa, reconociendo la necesidad de lograr un objetivo económico. Sin embargo, las pautas llamadas principios cooperativos son generalmente aplicables a todas las cooperativas y son compatibles con la definición de una cooperativa y con su capacidad para proporcionar los beneficios que desean los miembros que son clientes.

ANEXO 2.5 La cooperativa como criterio competitivo

La cooperativa como criterio competitivo es una analogía bien conocida para justificar por qué a menudo se considera que las cooperativas promueven la competencia. Los conceptos principales que subyacen al criterio cooperativo son:

A. Las cooperativas deben establecer organizaciones con una filosofía de cooperación democrática ascendente y con una membresía informada y participativa. Este tipo de estructura es difícil de lograr como negocio porque implica una acción colectiva, pero tiene beneficios a largo plazo.

B. Las cooperativas son un segmento integral de los sistemas capitalistas existentes, y están diseñadas no para desplazar a otros tipos de negocios, sino para complementarlos como una forma alternativa de negocio.

C. Las cooperativas ayudan a construir la eficiencia del sistema económico total o las cadenas de valor, debido a su transparencia con respecto a los costos.

D. Las cooperativas deben controlar una parte mínima del segmento del mercado de productos, suministros o servicios para lograr economías de tamaño y escala.

E. Las cooperativas ayudan a mantener competitivas otras formas de negocio al ser costo eficientes.

F. Las cooperativas deben preservar la libertad de decisión de los productores individuales porque la cooperativa es una extensión vertical de la empresa agrícola.

G. Las cooperativas deberían organizarse solo si es necesaria para competir porque el mercado ha fracasado o porque se necesita un poder de negociación compensatorio.

Muchos de estos principios tienen sus raíces en las primeras cooperativas formadas en el Reino Unido a principios del siglo XIX.

Participación en los beneficios

Se espera que los clientes que usan la cooperativa o mutual reciban parte los beneficios económicos derivados de su negocio. Estos beneficios pueden incluir una eficiencia de costos general o poder de negociación a través de la extensión vertical de una operación agrícola o familiar a través de la cooperativa; la oportunidad de comprar desde el canales cerrados de suministro o vender a canales cerrados de marketing; así como los beneficios de los mercados competitivos que surgen a través del enfoque competitivo de la cooperativa. Muchas de estas razones están integradas en estrategias comerciales diseñadas para mejorar los ingresos de los agricultores mediante la reducción de los costos de producción y transacción, para mejorar el poder del mercado y disminuir la variabilidad de los ingresos agrícolas netos anuales. El avance hacia cadenas de suministro más cortas basadas en contratos de mercado o de producción ha resultado en una mayor diferenciación por parte de las cooperativas, las que están utilizando estrategias comerciales para agregar valor a los productos del agricultor.

Sin embargo, para la mayoría de los consumidores y productores, el beneficio económico más tangible es la oportunidad de compartir cualquier distribución de ingre-

UNA COOPERATIVA DE TRABAJADORES *es una entidad comercial cuya propiedad y control es de sus miembros que son trabajadores y trabajan en el negocio. El número de trabajadores se define y se vincula con una medida física, como las horas trabajadas. La cooperativa puede tener trabajadores que no son miembros y el gerente no es miembro. Se necesita una inversión de capital inicial para que un trabajador pueda hacerse miembro, y los reembolsos de participación se basa en las horas trabajadas. Probablemente la cooperativa de trabajadores más antigua y más estudiada sea la Corporación Mondragón en España, que es una cooperativa cuyos miembros son otras cooperativas de trabajadores.*

ANEXO 2.6 ¿Cuáles son ejemplos de cooperativas de crédito?

Las cooperativas de ahorro y crédito se formaron para recibir depósitos de los miembros, proporcionar servicios financieros con tarifas más bajas, como cheques (llamados giros contra acciones), y proporcionar préstamos a sus miembros para casas, vehículos u otros productos de consumo. Al igual que las sociedades de beneficios fraternales, las cooperativas de ahorro y crédito tienen un vínculo común, como la pertenencia geográfica, patronal, religiosa o sindical. El Farm Credit System se formó para crear asociaciones para vender valores y proporcionar préstamos operativos a los productores agrícolas, y préstamos operativos y a plazo (por ejemplo, tierra o vivienda) a cooperativas propiedad de agricultores u otras ubicadas en áreas rurales. Los miembros de estas cooperativas de crédito son agricultores y consumidores rurales. Para el caso de las asociaciones que otorgan préstamos a cooperativas, el miembro puede ser una cooperativa de propiedad de los agricultores. El Banco Nacional de las Cooperativas otorga préstamos a las cooperativas que no son elegibles para obtener préstamos del Sistema de Créditos Agrícolas, de los bancos o de las empresas de servicios eléctricos rurales.

sos de la cooperativa en función a la participación proporcional en el negocio como miembro de la cooperativa. Estos se conocen comúnmente como reembolsos de patrocinio o por remuneraciones por unidad negociada, razón por la cual los clientes que utilizan la cooperativa suelen llamarse clientes. Hacer negocios basados en la participación de los clientes implica que el canal de suministro o comercialización está cerrado porque las cooperativas están, respectivamente, suministrando productos y servicios solo a los clientes que usan la cooperativa o solo comercializan los productos y servicios de estos usuarios. Una cooperativa puede tener clientes que pueden no tener una membresía en la cooperativa porque no reúnen los requisitos legales (por ejemplo, una entidad gubernamental) o porque no desean tener una membresía (por ejemplo, un cliente de otra región geográfica que realiza una compra en una cooperativa de alimentos).

Varias cooperativas lecheras fabrican queso, mantequilla y leche en polvo. Toda la remolacha azucarera se procesa a través de cooperativas azucareras como American Crystal Sugar. Nor-Pac procesa verduras enlatadas y congeladas. Los Procesadores de Soya de Minnesota procesan la soya obteniendo co-productos como el aceite y la harina y también producen bio diésel de soya.

Participación en la propiedad

Como miembros, se espera que los clientes que usan la cooperativa sean propietarios de la cooperativa. En términos económicos, esto significa que el capital de la cooperativa es propiedad de los miembros. La forma más fácil de pensar en la participación en el capital es la inversión directa a través de la compra de acciones. Como se analiza en el próximo capítulo, la mayoría de los miembros acumulan inversiones de capital a través de la retención de reembolsos por patrocinio o retencio-

ANEXO 2.7 ¿Cuál es la diferencia entre una cooperativa basada en acciones y una cooperativa sin acciones?

Antes de 1922, cuando se creó la Ley Capper-Volstead para permitir formalmente a las cooperativas el "derecho a existir", hubo una serie de esfuerzos para crear entidades legales con estatutos que contrarrestaban los esfuerzos de quienes estaban en contra de la formación de cooperativas. En una cooperativa de acciones, el capital se divide en acciones ordinarias propiedad de los miembros, que se especifica en los artículos de incorporación. Algunas cooperativas emiten acciones preferentes y otras formas de capital, como certificados de membresía, que pueden o no ser propiedad de los miembros. Los artículos de incorporación no permiten la transferencia de acciones a miembros no calificados. La tenencia de acciones comunes a menudo es un requisito para la membresía aunque represente un pequeño valor nominal. Una cooperativa sin accionistas, llamada cooperativa de membresía, usa certificados de membresía que se otorgan a los miembros al pagar las cuotas de membresía. Los certificados de capital a veces se creaban para venderse directamente a los miembros o emitirse como un reembolso de patrocinio.

Ace Hardware y True Value Hardware son **COOPERATIVAS DE VENTA AL POR MAYOR**, *que son ferreterías de propiedad independiente. Pueden negociar mejores precios, comprar volúmenes mucho mayores de herramientas y productos relacionados y distribuirlos a sus miembros, quienes no podrían obtener estos ahorros por sí mismos. Varios propietarios de franquicias de restaurantes de comida rápida han formado cooperativas de compra, incluida United Foodservice Purchasing Cooperative, que es propiedad de Yum Brands un operador de franquicias de marcas. La Cooperativa de Compras Independientes, es propiedad de los franquiciados de Subway. Las tiendas de comestibles independientes han formado cooperativas de compra como Associated Wholesale Grocers y Wakefern Foods.*

ANEXO 2.8 ¿Cómo se selecciona a los directores?

La forma en que se eligen los directores de corporaciones de C es directa. Cualquier persona natural puede ser seleccionada para la junta. La junta ha creado políticas según las cuales se supone que los directores tienen algún conocimiento especializado, como contabilidad o finanzas, gobierno, recursos humanos o estrategia. La junta desea una amplia diversidad de antecedentes en las áreas centrales del conocimiento, además de atributos adicionales como la diversidad, incluida la edad, ya que muchas juntas directivas tienen una política que los directores deben jubilarse a los 72 años, también consideran el género y los antecedentes. El uso de evaluaciones internas o externas de la junta se usa para ayudar a la junta a evaluarse a sí misma. Además, dos miembros de la gerencia, que incluyen al CEO y otro líder senior, a menudo sirven en el directorio. Los comités de nominación se utilizan para ayudar a identificar a los directores con ciertos conjuntos de habilidades. Por lo tanto, los directores son elegidos en general sujetos a satisfacer las necesidades identificadas por la junta. Los accionistas de la empresa votan por el directorio en función de su proporción de acciones cuyo número de votos está vinculado su participación en el capital. Los votos se emiten para toda la lista de directores en vez de cada director por separado. La compensación del director a menudo está vinculada con las responsabilidades de los directores y el tamaño de la empresa.

Muchas cooperativas siguen prácticas similares a las descritas anteriormente. Sin embargo, las cooperativas tienen una diferencia importante en la selección de directores sobre las corporaciones no cooperativas. A saber, los directores son seleccionados de sus clientes que son miembros. Algunas cooperativas usan herramientas similares para identificar directores en un esfuerzo por identificar candidatos adecuados para la junta. Sin embargo, debido a su naturaleza única, los directores a menudo se eligen según la geografía, la cooperativa crea distritos en función de la población de sus miembros. Por lo tanto, los comités de nominación consideran el grupo de directores en cada distrito geográfico. En las elecciones de la junta en una cooperativa se solicita que cada miembro vote por cada director individualmente, en vez de una lista de directores que se presenta a la membresía. En algunas cooperativas con un propósito más amplio, la junta puede tener políticas informales que llevan a tener directores relacionados con una mercancía o una línea de negocio en la cooperativa. Varias cooperativas con una base geográfica más pequeña eligen directores no especializados. Las mutuales tienden a elegir directores similares a las corporaciones en general con base en sus calificaciones, aunque algunas mutuales con base regional pueden usar distritos geográficos.

nes por unidad en un año, que pueden canjearse en el futuro, sujeto a las políticas establecidas por la junta directiva. Esta es la razón por la cual a los clientes a menudo se les llama accionistas. El patrimonio solo se puede valorar correctamente en el momento de la liquidación, un resultado que los miembros de la cooperativa no pretenden que suceda mientras la cooperativa logre su propósito económico y satisfaga a sus clientes.

Participación en el control

Los clientes participan en el control estableciendo políticas, incluida la estructura de gobierno de la cooperativa. Estas políticas están incorporadas en los estatutos de la organización, que incluyen 1) clases de membresía y sus calificaciones, 2) el sistema de gobierno, incluyendo el rol y las responsabilidades de la junta directiva y cómo son elegidos, y 3) reglas para ciertas actividades tales como reuniones anuales, enmiendas a los estatutos o disolución. Los miembros que son elegibles para votar se llaman miembros votantes. La membresía en una cooperativa implica que un cliente ha solicitado y ha sido aceptado por el consejo de administra-

ANEXO 2.9 Las cooperativas y mutuales no son lo mismo que los programas de lealtad y los clubes de compras

Las cooperativas y las mutuales no son lo mismo que los programas de lealtad porque los clientes o usuarios del programa de lealtad no participan en el control o la propiedad. Reciben beneficios económicos, pero estos no están vinculados con la rentabilidad y, por lo tanto, con las ganancias del negocio. Los primeros programas de lealtad presentaban estampillas comerciales otorgadas a un cliente en función de un determinado volumen de ventas. Estas estampillas comerciales se usaron luego para adquirir ciertos productos del minorista que emitía las estampillas y el valor se vinculaba al número de estampillas. Las empresas como las tabacaleras usaban estampillas comerciales, mientras que las empresas de bienes de consumo como General Mills utilizaban cupones recortables en las tapas de sus envases; otras empresas comenzaron programas similares. A fines del siglo XX, ya existían varios programas de lealtad similares, incluidos programas de viajero frecuente y puntos con compañías de tarjetas de crédito. También existen descuentos al pagar en efectivo en vez de con tarjeta de crédito. Otros programas de lealtad incluyen aquellos en hoteles que ofrecen una noche gratis después de cierto número de noches pagas, o programas de recompensa en restaurantes de comida rápida. El advenimiento de los teléfonos celulares permite que las aplicaciones personalizadas se pueden usar para proporcionar reembolsos o cupones de forma electrónica a los miembros de un programa de lealtad. Los clubes basados en la membresía con una tarifa de solicitud son utilizados por algunos minoristas como Amazon (membresía Prime), Sam's Club de Wal-Mart y CostCo. La cuota de membresía anual da derecho a los miembros a comprar en la tienda o utilizar ciertos servicios, como la entrega gratuita. La membresía en estos programas y clubes de lealtad no es lo mismo que ser miembro de una cooperativa porque los miembros no participan de la misma manera. Reciben un beneficio económico, pero no está relacionado con el control, la propiedad y las ganancias.

ción como miembro de la cooperativa. Las diferentes cooperativas tienen reglas diferentes sobre la membresía, pero, en general, las cooperativas tienden a tener un umbral bajo para calificar a los miembros. En muchos casos, las cooperativas usan un principio de un miembro, un voto, que a menudo se llama control democrático. Por lo general, el control se evidencia por la propiedad de una acción ordinaria en el caso de una cooperativa de acciones, o por un certificado de membresía en el caso de membresía o cooperativas no accionarias. Por lo tanto, las cooperativas usan un proceso de votación para seleccionar directores de la junta o para hacer cambios en sus artículos o estatutos; esto difiere de una corporación no cooperativa, en la que sí importa la proporción de propiedad de un socio determinado (como se describe en el Capítulo Uno).

Principios Cooperativos

El Departamento de Agricultura de EE. UU. define los tres principios de cooperación: como usuario-propietario, usuario - control y usuario - beneficio. Los usuarios deben poseer y financiar la cooperativa y son responsables del control de la cooperativa, y se benefician de su uso de la cooperativa. Nótese que todas estas son decisiones conjuntas, es decir, convertirse en miembro de una cooperativa para participar en los beneficios también significa participación en la propiedad y el control.

Algunos miembros de una cooperativa no participan en estos tres roles, pero hacen negocios con la cooperativa como no miembros. El porcentaje de negocios con no-miembros es bastante pequeño en la mayoría de las cooperativas porque las juntas directivas reconocen que estos miembros son usuarios gratuitos en el sentido de que se benefician de la presencia de la cooperativa en el mercado pero no son miembros. Por lo tanto, las cooperativas tienden a utilizar estrategias de fija-

Una **AGENCIA DE COMERCIALIZACIÓN EN COMÚN** *es una cooperativa cuyos miembros son otras cooperativas que se han unido para comercializar conjuntamente los productos de todos los miembros. La razón para hacerlo es que los costos de cada cooperativa que desarrolla y comercializa individualmente un producto industrial o de consumo pueden ser significativos. Existen agencias de comercialización típicas en común para productos como los co-productos de la remolacha azucarera o los productos lácteos.*

Las **COOPERATIVAS DE MARKETING NEGOCIAN** *con los procesadores y otros primeros operadores por un precio colectivo y términos de intercambio para sus miembros. Estas cooperativas representan productores que venden a procesadores bajo contrato o productores que realizan funciones de gestión de producción para integradores corporativos. Los ejemplos incluyen muchas cooperativas de productos lácteos que negocian en los programas de comercialización de la leche. Otras cooperativas de negociación incluyen la California Canning Peach Association, Asociacion de envasadores de Duraznos de California; la Prune Bargaining Association, asociación de Negociación de las Ciruelas; la Walnut Bargaining Association, nueces; el Olive Council Growers Council of California, olivas de California; la California Tomato Growers Association, productores de tomate y la Raisin Bargaining Association, negociación de pasas de California.*

ción de precios que desaniman a los productores de no ser miembros.

Las **COOPERATIVAS DE SERVICIOS ELÉCTRICOS** *existen en la mayoría de las áreas rurales, y en menor medida, las cooperativas telefónicas. Las cooperativas de servicios eléctricos se desarrollaron en la década de 1930 para proporcionar electricidad a zonas rurales. En el siglo XXI, muchas proporcionan servicios de Internet a través de satélites o banda ancha. Se han formado cooperativas para proporcionar servicios de mantenimiento de registros y análisis de leche a través de asociaciones de mejoras de ganado lechero.*

Una **COOPERATIVA DE VIVIENDA** *es propietaria de la tierra, las instalaciones y las áreas comunes, como el equipo recreativo interior o exterior y el espacio común para reuniones. Los miembros compran una acción en la cooperativa, que es un interés de propiedad en una unidad dentro de la cooperativa de vivienda. Hay muchos tipos diferentes de cooperativas de vivienda. Los miembros pagan una tarifa mensual por los gastos presupuestados, tales como los costos operativos y las inversiones de capital para mantener los activos de la cooperativa.*

Formación de cooperativas

Las empresas, como las cooperativas, se forman a través de acciones colectivas de individuos para resolver un problema común. Las cooperativas funcionan mejor cuando la solución creada por la acción colectiva conduce a beneficios que se brindan solo a los miembros, y cuando estos beneficios son únicos. Al hacerlo, la cooperativa a menudo se forma porque los costos de la decisión de Producir o Comprar son más bajos si los derechos de propiedad se asignan a aquellos que usan la cooperativa como cliente. Algunas cooperativas pueden ser ejemplos de emprendimiento social, ya que ayudan a resolver problemas sociales, culturales o económicos. La mayoría de las cooperativas están formadas para abordar un objetivo o propósito económico. Sin embargo, como las cooperativas están compuestas por miembros, a menudo hay un propósito social que muchos miembros desean al ser miembros de una cooperativa. Esto no es diferente de la razón por la cual las personas se unen a clubes sociales como clubes de campo o asociaciones de profesionales.

Este propósito social y, a veces, cultural a menudo se vincula con la formación de una cooperativa. Ejemplos de estos propósitos sociales pueden ser origen étnico, geográfico o religioso. Las cooperativas de servicios públicos rurales se formaron en función de la geografía. Las cooperativas de ahorro y crédito se formaron en torno a un vínculo común, como la geografía, y las sociedades de beneficios fraternales a menudo tenían un vínculo común de religión u origen étnico. Las cooperativas de alimentos a menudo incluyen a los miembros que desean patrocinar negocios de propiedad local y desean formar parte de algo en su comunidad. Todos estos son mecanismos para organizarse colectivamente en beneficio mutuo. Las cooperativas son un medio para un fin que satisface las necesidades de los usuarios. El objetivo social de las cooperativas se puede cumplir asegurando que la cooperativa comprenda y tenga éxito en su propósito económico.

Las cooperativas que entienden rápidamente su propósito común (basado en un propósito económico para sus miembros) y se posicionan con ese propósito son capaces de crear valor a largo plazo para sus miembros.

Las cooperativas suelen estar formadas por el deseo de mejorar algo. Por ejemplo, muchas cooperativas de suministro o comercialización de insumos agrícolas fueron formadas por individuos que deseaban ver una reforma en la economía agraria y estaban asociados con los movimientos Populista, Buró Agrícola, Unión de Agricultores, Grange o Equidad.

Las cooperativas que suministran productos a consumidores, agricultores y empresas a menudo se forman para obtener las ventajas económicas de comprar suministros o proporcionar servicios a granel y transmitir los descuentos por volumen a sus miembros. Al hacerlo, los miembros se integran verticalmente "hacia atrás" a través de la cooperativa. Por ejemplo, es posible que los agricultores no puedan financiar los equipos agrícolas que se necesitan, los agroquímicos que se aplican a sus cultivos estacionalmente o para comprar nutrientes para sus cultivos a un precio favorable porque sus volúmenes individuales son demasiado pequeños. Formar una cooperativa que pueda obtener los beneficios económicos del tamaño y escala de compra tiene valor para estos agricultores. De manera similar, los consumidores pueden desear comprar ciertos tipos de productos alimenticios, como orgánicos o cultivados localmente, y hacerlo a través de una cooperativa de alimentos. Los servicios como la electricidad o el crédito son más eficientes si los proporciona una cooperativa que si los proporciona un consumidor o productor por sí mismo.

La comercialización del producto de un miembro, agricultor o empresa le permite a una cooperativa obtener primas asociadas con el volumen, y los miembros se integran "hacia adelante" de la cooperativa. Lo mismo es cierto para los servicios. Además de las primas por volumen, las cooperativas pueden proporcionar servicios como la construcción de almacenes de granos o de semillas oleaginosas. Los miembros también pueden integrarse integrando una cooperativa de maíz - etanol para comercializar su maíz o una planta de proceso de soya para aceite y oros subproductos.

Lo mismo ocurre con la información de mercado, las variables de oferta (incluida la edad de los árboles y viñedos, la tasa de extracción y replantación de árboles, y la selección variedad de frutas y nueces) y las tasas de adopción de las tecnologías de mecanización; son útiles para que las cooperativas negocien un precio para un cultivo, como por ejemplo, los melocotones.

Como se discutió anteriormente, esta decisión de integración se denomina "decisión de Producir o Comprar". Estrictamente hablando, los miembros de las cooperativas no están integrados verticalmente a través de una cooperativa porque la cooperativa no tiene una propiedad común de la granja o el hogar. Sin embargo, existe una propiedad colectiva de la cooperativa y la alineación del modelo de negocio cooperativo con el consumidor o agricultor.

Muchas cooperativas de comercialización agrícola se formaron para ayudar a agrupar el riesgo de todos los productores y gestionar este riesgo dentro de la cooperativa. En el hemisferio norte, por ejemplo, una campaña de comercialización generalmente comienza el 1 de septiembre o el 1 de octubre en un año y finaliza 12 meses después, el 31 de agosto o el 30 de septiembre. La cosecha se ejecuta en septiembre u octubre, y en el transcurso de año, el valor del cultivo se conoce cuando la cooperativa descubre su valor durante el año de comercialización. Debido a que muchos productos agrícolas son perecederos, el precio siempre es más bajo al comienzo del año comercial cuando los suministros son mayores y tienden a aumentar durante el año comercial a medida que disminuye el suministro y se tiene más información (por ejemplo, calidad) sobre el cultivo. La cooperativa asume el riesgo de precio y calidad comprando la producción de los agricultores al comienzo de la campaña de comercialización, y paga al agricultor un precio competitivo en el momento de la cosecha. Los miembros financian el capital que necesita la cooperativa para construir almacenamiento y procesar activos para agregar valor al cultivo durante el año de comercialización.

La mayoría de los agricultores no pueden manejar este riesgo de precio por sí mismos y en su lugar se administra a través de su membresía en una cooperativa. Al hacerlo, también obtienen un margen de comercialización adicional y aumentan el poder de negociación para contrarrestar el poder de negociación de los compradores que podrían comprar el cultivo al precio más bajo en la cosecha cuando la producción es mayor, y para administrar el inventario de cultivos durante todo el año para obtener precios más favorables. A medida que los consumidores o los agricultores se integran hacia atrás o hacia adelante, la cooperativa se convierte en el referente competitivo en una industria.

Resumen

Las cooperativas son organizaciones participativas en las que los clientes participan en la propiedad, el control y los beneficios. Como tal, una cooperativa es un canal cerrado de comercialización. Cada uno de estos roles participativos conlleva responsabilidades. La membresía en una coopera-

tiva tiene implicaciones para los beneficios y responsabilidades, el uso de la cooperativa y las transacciones realizadas con ella. Por lo tanto, las cooperativas están estructuradas de forma única para: 1) distribuir beneficios como el patrocinio en proporción al uso, 2) alinear su estrategia comercial con sus clientes seleccionados para controlar a la cooperativa, y 3) tomar decisiones basadas en los objetivos a largo plazo de sus miembros que son dueños de la cooperativa.

El modelo de negocio cooperativo existe en muchas industrias alrededor del mundo. Las cooperativas tienen vínculos comunes únicos que subyacen a su formación y a menudo tienen un propósito económico y social. Los principios de cooperación están integrados en los estatutos de incorporación estatal que subyacen la carta fundacional de una cooperativa, que incluye sus artículos de incorporación y estatutos, que se basan en el uso histórico. Los beneficios de participar en una cooperativa y su propósito social probablemente sean los más fáciles de explicar en relación con los beneficios de participar en la propiedad. Por lo tanto, se necesita educación constante con los miembros que son clientes. Las cooperativas se formaron porque había razones económicas por las cuales era más fácil integrarse verticalmente hacia adelante o hacia atrás para todos los miembros de la cooperativa. Hay muchas razones por las cuales las cooperativas se forman, pero, en un sentido amplio, la cooperativa puede obtener descuentos por volumen y devolver esos descuentos a los miembros, u obtener primas por volumen y beneficiar a los miembros vendiendo el producto a lo largo de la campaña para obtener mejores precios por mayores volúmenes de calidad similar. El concepto de una campaña de comercialización es crucial para comprender las operaciones de las cooperativas agrícolas.

Referencias

La discusión sobre la formación cooperativa comienza con conceptos del clásico libro de Mancur Olson, La lógica de la acción colectiva.

Se puede encontrar información adicional sobre cooperativas como organizaciones participativas en tinyurl.com/ycvp2wnz.

La noción de que una cooperativa actúa como una "referencia competitiva" está asociada con Edwin Nourse, y se describe en "El lugar de la cooperativa en nuestra economía nacional", disponible en tinyurl.com/yazt5377. La discusión sobre principios y políticas es una adaptación del capítulo de David Barton en Cooperativas en la Agricultura, David Cobia, ed., 1989.

La discusión de la sociedad de beneficios fraternales está tomada de Jim White, un ex estudiante de doctorado mío, y se puede encontrar en "Fraternal Benefit Societies",

Journal of Cooperatives 31 (2016): 1-31, disponible en tinyurl.com/yaxpx237. Me he beneficiado enormemente de las conversaciones con Chris Kopka sobre este tema.

Hay una gran cantidad de información sobre los "Pioneros de Rochdale;" mi discusión proviene de Tejedores de Sueños por David Thompson, que se puede encontrar en tinyurl.com/yb7xb2sk y El significa de Rochdale de Brett Fairbairn, disponible en tinyurl.com/y7hampak.

Gran parte de mi exposición a las cooperativas y trabajadores proviene de Tom Pierson, quien ha investigado y estudiado en profundidad las cooperativas de trabajadores.

La historia de los programas y clubes de lealtad proviene de una variedad de fuentes y no hay una sola pieza de referencia de la que tenga conocimiento ahora.

La definición del USDA de una cooperativa y de los tres principios de cooperación fueron creados a principios de la década de 1980 por una fuerza de tarea nacional de académicos cooperativistas, y han sido ampliamente difundidos. Un lugar para encontrarlos es el informe del USDA de información cooperativa 11 titulado "Fundamentos de Co-op: Qué son y el papel de miembros, directores, gerentes y empleados", que se puede encontrar en tinyurl.com/ycvp2wnz. Los principios de ICA en relación con estos principios se pueden encontrar en inyurl.com/y93j4zg2.

El año de comercialización ha sido bien estudiado. Mi exposición más temprana fue a través de publicaciones leídas en la escuela de postgrado y autoría de economistas agrícolas asociados con la Fundación Giannni de Economía Agrícola y con sede en los campus de la Universidad de California en Berkeley y Davis. Gran parte de este trabajo fue más tarde resumen en un capítulo por Richard Sexton y Julian Alston titulado "La Fundación Giannni y los aspectos económicos de la acción colectiva en la comercialización de Productos Agrícolas de California", que fue publicado en 2009 en la Fundación Contribuciones a la Agricultura de California, y es disponible en tinyurl.com/ybonm6wp.

La información sobre el propósito en común se presenta en muchos libros de texto anteriores sobre cooperativas. Los ejemplos citados son los que usaron mis colegas Chris Kopka, Tom Pierson, David Swanson y yo en una clase que enseñamos en la Facultad de Derecho de la Universidad de Minnesota.

Muy poco se ha escrito formalmente sobre el mutualismo en el contexto del seguro mutual. La información presentada aquí proviene de las conversaciones con mi colega Chris Kopka y del trabajo realizado con Jim White. Uno de sus ensayos sobre un cierto tipo de mutual se puede encontrar en una publicación conjunta en "Seguro mutuo contra incendios del municipio de Minnesota: Determinantes de la supervivencia, 1974-2010", Journal of Cooperatives, 28 (2014): 1-26, disponible en tinyurl.com/ydg9q3ft.

Parece que no hay nadie que haya articulado la teoría económica neoclásica del mutualismo; sería un buen tema de investigación para un estudiante graduado.

»Capítulo tres

DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO Y DECISIONES DE CAPITAL

El primer capítulo describió las características compartidas por las cooperativas, las mutuales y las corporaciones no cooperativas, mientras que el Capítulo Dos discutió las características que son únicas con respecto a cómo los miembros participan en los beneficios, el control y la propiedad. Este capítulo se centra en la participación en los beneficios y en cómo las cooperativas distribuyen los ingresos, porque así es como la mayoría de los miembros valoran su membresía en una cooperativa. Las cooperativas y mutuales deben ser competitivas como cualquier negocio y estar alineadas con las necesidades del cliente. Deben administrarse como negocios que pueden competir en una economía de mercado capitalista y altamente competitiva. Muchas cooperativas operan simplemente para permitir que los productores logren economías de escala y un mayor poder de negociación al comprar insumos y comercializar sus productos. Lo mismo puede decirse de las cooperativas de consumo y las mutuales de seguros.

Independientemente de su propósito y rol, una cooperativa debe esforzarse por ser lo más rentable posible y luego distribuir esos beneficios a sus clientes. Un principio central del modelo comercial cooperativo y mutual es el costo del servicio u operación. Esto no implica que la cooperativa o mutualista deba establecer precios para eliminar la oportunidad de obtener ganancias. En cambio, una cooperativa debe implementar este principio siendo competitiva en el mercado, obteniendo la mayor cantidad de ganancias posible y luego distribuyendo ganancias y efectivo residual a los propietarios-miembros. Las ganancias se deben distribuir de forma que se maximicen los beneficios a largo plazo para los miembros, teniendo en cuenta que los miembros tienen intereses heterogéneos debido a las características únicas en sus ciclos de vida comercial y per-

sonal. Esta distribución de reembolsos por mecenazgo o por unidad de retención implementa el principio de servicio al costo de las cooperativas. Los miembros-propietarios obtienen los remanentes mediante una combinación de pagos por participación en efectivo (por ejemplo, canje inmediato), pagos en capital en efectivo y pagos en efectivo por las ganancias comerciales. El ciclo de vida de un miembro abarca su uso como cliente de la cooperativa, que difiere a medida que envejece y comienza, expande o define su negocio y hogar.

Como se mencionó en el Capítulo Dos, las cooperativas son organizaciones participativas. Dos de las tres formas en que los miembros participan incluyen beneficios y propiedad. La forma más fácil de comprender estos conceptos es observar su impacto en el estado de resultados y el balance general. Las tres formas en que los miembros participan en una cooperativa comprenden un conjunto interrelacionado de decisiones que influyen en cada miembro y proporcionan desafíos únicos para que las juntas directivas y la administración desarrollen una estrategia empresarial que tenga en cuenta los impactos en el balance de una cooperativa.

Introducción

Las empresas cooperativas son únicas en el sentido de que capitalizan cuando pagan reembolsos de participación en forma de acciones ordinarias, y disminuyen el patrimonio cuando canjean capital acumulado previamente por dinero en efectivo. Las cooperativas deben administrar activamente su balance al tomar decisiones sobre la distribución del ingreso y reembolso de capital. Una cooperativa debe posicionar y proteger el negocio para su sostenibilidad a corto y largo plazo mediante la adhesión a una filosofía de gestión del balance que gestiona tanto la liquidez como la solvencia. Se debe proporcionar un capital de riesgo adecuado manteniendo y administrando el capital como un elemento en la estrategia comercial general. Luego, la cooperativa debe pagar a los miembros-propietarios cualquier dinero residual como reembolsos de su participación en efectivo y en acciones. Como se discutió en el Capítulo Uno, los propietarios, con derechos residuales, obtienen lo que sobra en cualquier negocio.

La evaluación y elección de estrategias alternativas debe realizarse dentro de un marco integrado y completo de finanzas, estrategia y gestión de riesgos. Para las cooperativas, esto debería incluir tanto la perspectiva de miembro-consumidor o miembro proveedor, así como la perspectiva empresarial cooperativa. En otras palabras, una cooperativa puede verse como una extensión del negocio del cliente, como una granja o una casa,

o como una empresa independiente que intenta prosperar en una economía de mercado. Ambas perspectivas son importantes.

La mayoría de los miembros de las cooperativas agrícolas son únicos en el sentido de que pretenden seguir siendo agricultores en su propia geogra-

ANEXO 3.1 El caso de las cooperativas consolidadoras

Para muchos cultivos agrícolas procesados como ingredientes en otros productos alimenticios o procesados en un producto de consumo, el valor del cultivo entregado por el productor como materia prima para estos ingredientes y productos de consumo no se conoce en la cosecha pero se conoce en los próximos 12 meses a medida que se procesa el suministro del cultivo y antes de que ocurra la nueva cosecha. Este período de 12 meses se conoce como el año de comercialización, y en el hemisferio norte generalmente comienza el 1 de septiembre o el 1 de octubre en el año actual, que es la cosecha cuando el suministro del cultivo es mayor y finaliza el 31 de agosto o el 30 de septiembre del próximo año.

Estas cooperativas le pagarán al miembro un pago anticipado en la cosecha correspondiente a un porcentaje, a menudo suficiente para que el productor pague el préstamo operativo necesario para plantar ese cultivo, de lo que la cooperativa proyecta como valor total del cultivo una vez que todos los productos sido procesados y vendidos. Esta es una situación de precios retrasada. La cooperativa se compromete a comprar el 100 por ciento de la cosecha de los miembros o cualquier porcentaje que el productor haya comprometido con la cooperativa, ya que algunas de estas cooperativas tienen contratos de comercialización por escrito de varios años para comprar un cierto volumen o superficie de volumen del miembro. Esto les permite a los miembros agrupar sus riesgos, proporciona un "hogar" para todos los productos de los miembros y crea oportunidades para obtener mayores ingresos e ingresos por ventas compartidas.

Como tal, la cooperativa puede no saber cuál será ese volumen debido a las condiciones climáticas únicas de ese año. Por ejemplo, muchas cooperativas de comercialización en California cultivan por ejemplo higos, almendras, melocotones, ciruelas pasas, uvas pasas, naranjas, limones y otros cultivos en una región localizada. Los factores climáticos como la falta de lluvia, demasiada lluvia o escarcha, o demasiado calor pueden causar una disminución en el volumen. De manera similar, ciertos cultivos de huertos tales como manzanas y peras, algunas frutas de hueso tales como albaricoques y ciruelas, y ciertas aceitunas de mesa pueden exhibir tendencias de rendimiento alternas, con un gran volumen un año seguido de un pequeño volumen el próximo año. Todos estos problemas afectan el valor del cultivo durante el año de comercialización. A medida que el valor se conoce a lo largo de la campaña de comercialización, la cooperativa proporciona otro pago a los productores, generalmente 4-6 meses después de la cosecha, y un pago final al final del año cuando se conoce el valor total del cultivo y que el grupo del año está cerrado. La cooperativa deduce los gastos operativos necesarios para procesar el cultivo.

De esta manera, la cooperativa tiene esencialmente poco o ninguna utilidad neta al final de su año fiscal, que generalmente es el 31 de agosto. La junta crea capital para inversiones de activos deduciendo o reteniendo una parte del valor del cultivo y evaluando cada afiliado una retención de capital por unidad basada en el volumen de negocios de los miembros, de acuerdo con el proceso descrito en los estatutos de la cooperativa.

fía. Es decir, un miembro normalmente no venderá su granja y se mudará a una región geográfica o país para comenzar a cultivar de nuevo. Con esto en mente, un miembro utiliza una cooperativa para recibir bienes y servicios a un costo más bajo de lo que podrían hacerlo ellos mismos. Por lo tanto, una cooperativa debe alinearse con las necesidades de sus clientes, que son sus miembros y propietarios, y ayudar a que sean rentables y costo-eficientes para que puedan alcanzar el objetivo de los todos los agricultores en esa región. Muchos permanecen en familias agrícolas multigeneracionales y participan en la cooperativa durante generaciones.

Los principios de contabilidad generalmente aceptados (GAAP) y la estructura básica y la lógica de los ingresos, el flujo de caja, el estado de cambios en el patrimonio y los balances tienen el mismo aspecto para las cooperativas que para otras entidades comerciales. Sin embargo, los principios cooperativos están incorporados en estos estados financieros, al igual que en los estatutos legales. Reflejan la naturaleza de las transacciones que se realizan con los miembros. Es importante comprender la contabilidad y las finanzas para comprender plenamente cómo un miembro participa en los beneficios y la propiedad. Una buena forma de hacerlo es comprender el impacto de la transacción económica que un miembro hace con la cooperativa como cliente y observar su impacto en el estado de resultados y el balance general.

ANEXO 3.2 **Estado de Resultados Simplificado**

Ingresos Brutos
Menos: Costo de Ventas
Margen Bruto
Menos: Costos Operativos
Ingresos Operativos
Mas: Ingresos por Intereses
Más: Cargos por Financiamiento a miembros
Más: Ingresos Por Patrocinios Recibidos
Reembolsable a los Miembros

El Estado de Resultados

El estado de resultados comienza con los ingresos brutos que, para una cooperativa de suministro de alimentos o cooperativa de consumo de alimentos, son la suma de todos los productos o servicios vendidos por la cooperativa multiplicados por sus respectivos precios. En el caso de una cooperativa de comercialización o agrupación, esta es la suma de todos los productos comprados a los miembros y vendidos al precio de mercado competitivo. Para una cooperativa de procesamiento, estas son las ventas totales de, por ejemplo, la venta de etanol de maíz y sus co-productos o harina de soja y sus co-productos. Los ingresos brutos se usaban tradicionalmente porque denotaban el recibo del valor de las ventas hechas a los miembros. Muchas cooperativas se han movido a un len-

guaje más tradicional, refiriéndose a estos como ingresos brutos o ventas totales. Los costos de los bienes vendidos o los costos de ventas son los costos variables y se restan de estos ingresos brutos.

Para una cooperativa de suministros agrícolas, estos gastos variables incluyen los costos de comprar productos de materia prima como nutrientes para cultivos, semillas y protectores de cultivos; productos energéticos como combustibles refinados y propano; insumos y materias primas como el maíz para fabricar productos de nutrición animal; y la tecnología y el trabajo necesarios para proporcionar servicios requeridos. Una cooperativa de servicios eléctricos tiene costos similares en la compra y en el suministro de esa electricidad, mientras que una cooperativa de alimentos para el consumidor tiene costos variables en la compra de productos alimenticios y en la comercialización de esos alimentos a los miembros. Tenga en cuenta que la conversión de estas materias primas en un productos comprados por productores y consumidores es una función de producción o tecnología.

La diferencia entre los ingresos brutos y estos costos variables a menudo se denomina Margen Bruto o Margen de Beneficio Bruto. Prácticamente todas las cooperativas desarrollan una estrategia de precios basada en operar a un margen fijo por unidad porque son "tomadores de precios", por lo que el Margen Bruto es una medida importante de entender, este no cambia independientemente de los cambios en los precios de entrada o salida, que cambian el valor de las ventas totales. Los

ANEXO 3.3 Un balance cooperativo simplificado

Activos	Pasivos
Activos Corrientes	Pasivos Corrientes
Activos Fijos	Rembolsos por Pagar a miembros
Otras Inversiones Cooperativas	Deuda a Plazo
	Patrimonio de Miembros
	Acciones Comunes
	Patrimonio Asignado
	Patrimonio No Asignado

costos de operación, que son de naturaleza fija, deben restarse de este margen. Estos costos son típicamente costos de venta y administrativos, que generalmente son empleados asalariados (con beneficios) cuyos salarios no pueden atribuirse directamente al producto o la tecnología vendidos por la cooperativa. Estos costos también incluyen la compra de nuevos activos como equipos.

La diferencia entre el Margen Bruto y los Gastos de Operación es el Resultado Operativo, que incluye los ingresos por intereses recibidos por la cooperativa, los cargos financieros de los préstamos operativos hechos a los miembros (Cargos Financieros a los Miembros) y cualquier otro gasto o ingreso recibido por la cooperativa. Las cooperativas a menudo hacen negocios con otras cooperativas y reciben reembolsos como ingreso rembolsos por su participación. La diferencia entre estos elementos y los ingresos operativos se denomina reembolsos por participación. A veces, la frase ahorros netos, margen neto, ingresos netos o superávit neto se utiliza para indicar todo el remanente que quede después de que la cooperativa haya recibido todos sus ingresos en ese año y haya pagado todos sus costos en ese año. La terminología correcta, sin embargo, es Retorno por Participación, también llamados dividendos de participación, que son los importes pagados a los clientes de los ingresos netos de la cooperativa en función de la cantidad o el valor del negocio realizado por estos miembros con la cooperativa. Estos reembolsos se pueden hacer en efectivo o retener como capital en la cooperativa.

Organizaciones como distritos escolares u organizaciones gubernamentales similares pueden no ser elegibles para ser miembros de una cooperativa. Del mismo modo, algunas cooperativas agrícolas pueden no ser capaces de extender la membresía a no agricultores. La cooperativa, sin embargo, puede proporcionar reembolsos de patrocinio según sus niveles de mecenazgo. Esto es común en las cooperativas con una unidad de negocios de energía.

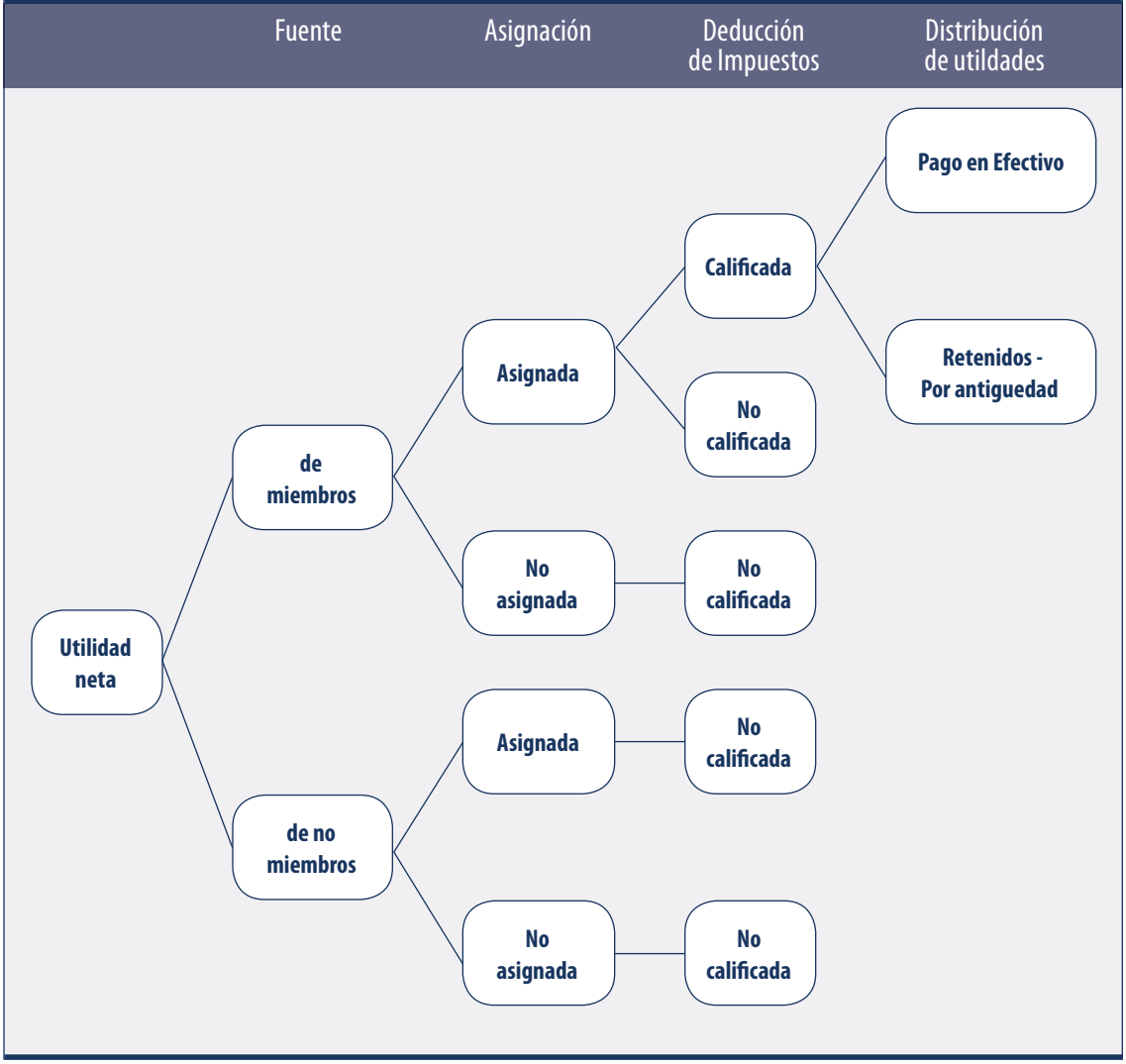
El Balance General

Un balance general resume el valor en libros de los activos de una corporación; sus pasivos, que son deudas que deben pagarse; y el patrimonio o valor neto de los miembros o propietarios. La identidad contable indica que los activos deben ser iguales o estar balanceados por la suma de los pasivos y las acciones de los propietarios. Los activos en el balance de la cooperativa se parecen mucho a los de una empresa no-cooperativa, pero hay una diferencia clave: las inversiones en otras cooperativas reflejan cualquier capital que una cooperativa tiene en otra cooperativa. Por ejemplo, una cooperativa que toma prestado de un prestamista cooperativo como CoBank tiene capital en CoBank. Este capital proviene de los reembolsos por participación retenidos por CoBank como capital. Es un activo en el balance para la cooperativa y el capital en el balance de CoBank. El retorno por Participación por Pagar es un pasivo que una cooperativa debe docu-

mentar para contabilizar la parte en efectivo de los reembolsos de patrocinio a pagar a los miembros. Este término equivale a Dividendos por pagar en una empresa no cooperativa.

En la sección de capital de los miembros en el balance de una cooperativa está la mayor diferencia en terminología con respecto a la empresa no cooperativa. La acción común o tarifas de membresía es el valor de la cuota de membresía pagada por cada miembro. Estos pagos se hacen por cada acción común adquirida en una cooperativa con acciones o el valor de los certificados de membresía en el caso de una cooperativa no accionaria. El Capital Invertido, algunas veces llamada Registro de Membresía, Reembolsos Retenidos, Retenciones de Capital o Capital Rotativo,

ANEXO 3.4 **Decisión de distribución del ingreso en una cooperativa**



es el valor de los reembolsos retenidos los miembros por participar en el capital de la cooperativa. La palabra Invertido se utiliza para indicar que se trata de una participación en el capital de la cooperativa, que se ha asignado al miembro sobre la base de su participación en los negocios. El capital no reinvertido, puede considerarse ganancias no asignadas, retenidas, reservas o excedentes, es el patrimonio no asignado al miembro en función del patrocinio. Para la mayoría de las cooperativas, se trata de ingresos por otras actividades o cualquier otro ingreso sobre el cual la cooperativa ha pagado el impuesto a la renta corporativo. En una cooperativa de trabajadores, esto se llama Cuenta Colectiva. Todos estos conceptos equivalen las utilidades retenidas en una corporación no cooperativa. Algunas cooperativas de suministro de alimentos y granjas emiten acciones preferentes, aunque esta es una práctica poco común.

El **CAPITAL NO ASIGNADO** *a veces se denomina capital permanente y es similar a las ganancias retenidas en una sociedad no cooperativa porque está permanentemente en el balance como capital hasta que la corporación se disuelva. Es patrimonio que nunca estará sujeto a reembolso por el consejo de administración, mientras que su capital asignado puede ser redimido. La cantidad de capital no asignado, como porcentaje del capital total, ha aumentado en la mayoría de las cooperativas en los últimos años por varias razones, que incluyen el asesoramiento de prestamistas cooperativos que requieren reglamentación financiera adicional para tener capital permanente adicional y requieren lo mismo de sus miembros.*

Alternativas de distribución de utilidades por participación y otros criterios

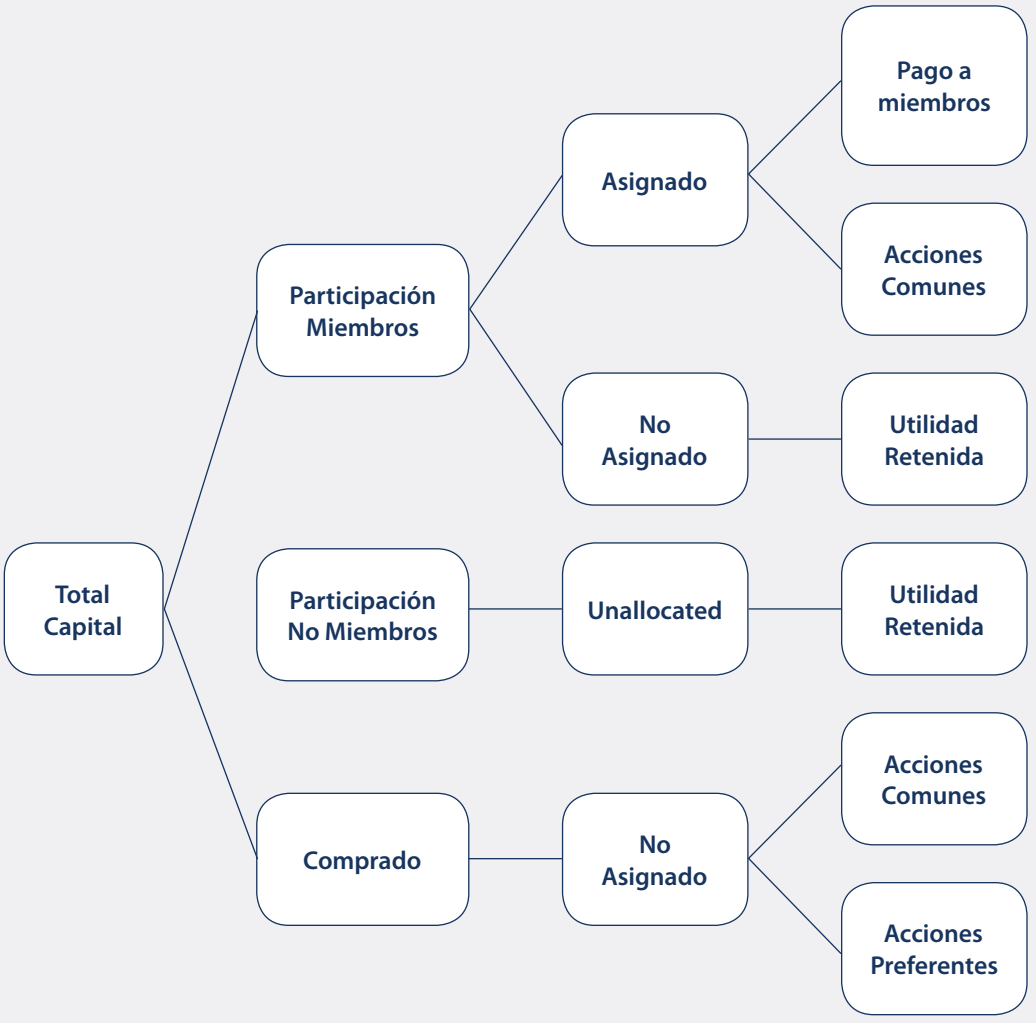
La junta directiva contrata a una firma especializada para realizar una auditoría. Como parte del proceso de auditoría, la junta es informada sobre el valor en dólares de los ingresos derivados del negocio realizado con los miembros sobre la base de participación de los miembros y el valor en dólares de los ingresos derivados del negocio que no se realizó con participación de los miembros. La junta directiva, con el aporte de la gerencia, tiene que decidir cómo distribuir estos dos tipos de ingresos y tiene muchas opciones para elegir.

La decisión más fácil es la distribución del negocio que no se deriva del negocio hecho con los miembros. Un ejemplo de esto podría ser compras hechas en una tienda de conveniencia, como combustible o compras en la tienda. La cooperativa es propietaria de la tienda de conveniencia y los miembros pueden hacer negocios allí como miembro de la cooperativa, pero se esperaría que los que no son miembros hagan negocios allí también. Este ingreso de los que no son miembros no se deriva de la participación de los miembros y, en consecuencia, son similares a los ingresos que recibe una empresa no cooperativa. Por lo tanto, el tratamiento fiscal es el mismo. La cooperativa paga impuestos corporativos sobre este ingreso y retiene el saldo como capital en forma de ganancias retenidas de la misma manera que una empresa no cooperativa. En este caso, la cooperativa lo conserva como reservas. Una junta podría optar por distribuir estos ingresos

a sus miembros como dividendos, tal como haría una empresa no cooperativa. En ese caso, el ingreso se gravaría dos veces: como ingreso corporativo y como ingreso individual. Una práctica común de los consejos de administración es no utilizar este ingreso de no miembros y retenerlo como patrimonio.

La junta directiva tiene muchas opciones sobre cómo distribuir los ingresos derivados de los miembros sobre la base de su participación. El objetivo es implementar el principio del servicio al costo porque así es como el miembro participa en los beneficios de la cooperativa. Estos reembolsos por participación se asignan a los miembros en proporción

ANEXO 3.5 **Fuentes de capital en una cooperativa**



al valor o cantidad de su participación. El proceso de distribución a menudo se denomina decisión de asignación. La asignación de ingresos a los miembros como reembolsos por patrocinio, es especialmente convincente al generar ingresos que surgen de la participación de los miembros en el negocio. El consejo debe tomar una decisión sobre cómo asignar estos ingresos en forma de reembolsos por participación.

Opciones de distribución de utilidades por participación y por unidades de negocio de la cooperativa

La elección del consejo debe tener en cuenta las unidades de negocio de la cooperativa. Considere una cooperativa que tiene una línea de negocio, que es comprar leche a sus miembros y convertirla en leche líquida y algunos productos de mantequilla o queso para el consumo. Los miembros están alineados verticalmente con la cooperativa a través de la leche de sus vacas. La cooperativa está utilizando una materia prima, la leche, para crear varios tipos de productos. Como tal, es razonable suponer que la cooperativa acuerda agrupar todos los ingresos derivados de la venta de estos productos en un grupo de participantes. Todos los productores lecheros comparten el mismo porcentaje, a pesar del hecho de que la leche de diferentes miembros puede tener diferentes usos finales. Esto es equitativo desde la perspectiva de los miembros porque la operación general de la planta tiene costos similares de procesar la materia prima en diferentes usos finales. Por lo tanto, cada miembro participa igualmente debido a los costos similares de fabricación de la leche en productos procesados. La unidad física de la materia prima, libras de leche, es fácil de medir, y la cooperativa vincularía el reembolso de participación con la cantidad de leche que cada miembro entregó a la cooperativa.

Muchas cooperativas tienen solo una línea de negocios y es relativamente fácil tratar a cada miembro de manera equitativa agrupando los ingresos de todos los productos en un grupo de clientes y, por lo tanto, en un nivel de asignación. Algunas cooperativas, sin embargo, particularmente en el negocio de suministro agrícola, tienen múltiples líneas de negocio que incluyen el suministro de productos tales como nutrientes para cultivos, protectores de cultivos, nutrición animal, combustibles refinados y productos energéticos relacionados, y diversos servicios asociados con agronomía, granos y semillas oleaginosas y energía. Cada uno de estos productos y servicios tiene costos y márgenes netos diferentes, y existen diferentes perfiles de riesgo asociados con cada producto en función de las herramientas disponibles para la cooperativa. Además, no todos los miembros necesitan o compran todos estos productos y servicios, y muchas cooperativas de suministros también comercializan los

granos, energía y las semillas oleaginosas de los miembros. Por lo tanto, tiene sentido crear múltiples grupos de patrocinio para ser equitativos con cada miembro en la asignación de ingresos de esa línea de negocio para el miembro.

En este ejemplo, las unidades físicas son diferentes. Los nutrientes de los cultivos se venden y se miden en toneladas, los protectores de los cultivos y los combustibles refinados se miden en galones o litros, y los cereales y las semillas oleaginosas se pueden medir en fanegas o toneladas. Además, los servicios a menudo se combinan con la venta del producto. Una cooperativa puede tener un precio para los fertilizantes nitrogenados y los servicios de aplicación y un precio diferente para la compra de ese fertilizante solo. Todos estos productos probablemente tienen diferentes costos y diferentes márgenes netos por unidad física, y es probable que se compartan los costos variables, como la mano de obra y los costos fijos, como la gestión. La participación de los miembros en los beneficios de cada producto puede ser difícil de determinar. Algunos productos pueden no tener unidades físicas, como la depreciación de equipos o crédito para equipos agrícolas (en el caso de una cooperativa de servicios financieros). En tal caso, la junta típicamente crearía un grupo de participación

ANEXO 3.6 La razón por la cual las cooperativas tienen impuestos únicos a los ingresos

La razón de que las cooperativas de comercialización y compras no estaban obligadas a pagar el impuesto sobre la renta de EE. UU. sobre los ingresos netos distribuidos como reembolsos patronales se basa en el concepto de que los miembros son extensiones su negocio a través de la cooperativa, como se muestra en la decisión de Producir o Comprar. El principio de la imposición única garantiza que los ahorros netos de una cooperativa se graven a nivel cooperativo o de patrón, pero no en ambos. Las empresas no cooperativas tienen una doble imposición, ya que los ingresos netos se gravan a nivel corporativo como ingresos corporativos y al ser distribuidos a los accionistas como dividendos corporativos. Los negocios realizados con personas que no son miembros se tratan igual que los negocios no cooperativos y se gravan con impuestos por parte de la cooperativa. Esta imposición de las cooperativas de agricultores, así como de otras corporaciones que operan en forma cooperativa, se define en el subcapítulo T del Código de Rentas Internas. Esta diferencia refleja la forma distinta en que las cooperativas distribuyen los márgenes netos a sus clientes en función del uso, en lugar de hacerlo a los inversores en función de la inversión. La intención de los legisladores era tener impuestos únicos porque los reembolsos o dividendos del patrocinio eran reembolsos a los clientes de una parte del precio pagado inicialmente por ellos en compras realizadas a través de una cooperativa o un costo adicional pagado por una cooperativa de comercialización a los clientes por productos vendido a la cooperativa. El Subcapítulo T del Servicio de Impuestos Internos de los EE. UU. Se aplica a "cualquier corporación que opere cooperativamente", excepto los bancos de ahorro mutuos, las mutuales de seguros y las cooperativas dedicadas a suministrar energía eléctrica o servicio telefónico a las áreas rurales. Las cooperativas pueden excluir de sus ingresos imponibles ciertas distribuciones de ingresos netos o asignaciones a los clientes pagados.

en el valor total en lugar de las unidades físicas, y la proporción asignada al miembro podría vincularse con la proporción de la participación de los miembros en el valor total de este tipo de productos. La junta puede optar por asignar parte del ingreso derivado de la participación de los miembros a reinversiones. Al hacerlo, la cooperativa debe pagar impuestos corporativos sobre ese ingreso. Esta elección no es común, pero se puede usar si la junta decide que necesita ese capital en su balance.

En resumen, la junta directiva, con base en los aportes de la gerencia, decide sobre la distribución del ingreso. Al hacerlo, tiene varias opciones para manejar los ingresos provenientes de actividades de miembros y de no miembros. Prácticamente todas las cooperativas eligen pagar los impuestos corporativos sobre el ingreso de no miembros y lo retienen como capital reinvertido. En los ingresos provenientes de actividades con miembros, la junta decide cuántos grupos deben operar y cómo distribuir los ingresos a esos grupos. Se puede decir que estas decisiones dividen el ingreso en impuestos corporativos, reembolsos a miembros y retención de reservas. La junta debe hacer lo mejor para el miembro, que es maximizar los ingresos después de impuestos disponibles para los miembros. Operativamente, lo que tienden a hacer las juntas es retener el ingreso de actividades con no miembros como patrimonio reinvertido, pagando impuestos corporativos sobre éstos y distribuir los ingresos provenientes del negocios con miembros como reembolso por su participación.

Alternativas sobre la responsabilidad tributaria de los reembolsos a los miembros.

Cuando los reembolsos a los miembros se realizan de manera adecuada de conformidad con las reglamentaciones tributarias del Servicio de Rentas Internas de los EE. UU. se los denomina calificados y son deducibles para fines del impuesto sobre la renta corporativo. Por lo tanto, las cooperativas no pagan impuestos corporativos por los ingresos reembolsados a miembros calificados. Como se describió anteriormente, una corporación no cooperativa se grava dos veces, tanto a nivel corporativo como individual, una vez distribuidos los dividendos. La mayoría de los consejos de administración optan por asignar los ingresos de patrocinio como una distribución calificada.

Una junta directiva puede optar por asignar los ingresos provenientes de los negocios con miembros como reembolsos de patrocinio no calificados. Esto es lo contrario a la distribución de reembolsos como una distribución calificada, la cooperativa paga el impuesto sobre la renta corporativo como en los reembolsos de patrocinio no calificados. El miembro no paga impuesto sobre la renta en este reembolso hasta que la coopera-

tiva lo reciba en efectivo. La imposición única continúa existiendo con los reembolsos no calificados.

Los ingresos provenientes de negocios con los miembros no pagados en efectivo se denominan reembolsos por participación retenidos, que es la porción en especie de los reembolsos calificados o no calificados. Estos reembolsos se colocan directamente en el balance como capital y los miembros son notificados por escrito sobre el valor de estos reembolsos asignados pero no pagados en efectivo. Recuerde que la identidad contable establece que el capital es equivalente a la diferencia entre activos y pasivos. Por lo tanto, estos reembolsos retenidos representan inversiones en nuevos activos o reinversión en activos existentes para mantenerlos en buenas condiciones para proporcionar los productos y servicios que desean los miembros para satisfacerlos como clientes. Recuerde también que el capital total es la suma del capital y las reservas retenidas. Históricamente, los consejos de administración han optado por tener la mayor cantidad de capital posible como capital en relación a las reservas, aunque en los últimos años las juntas han optado por aumentar sus reservas.

La elección del programa de rescate de acciones tiene implicaciones en el balance

Las reservas determinadas por una junta directiva pueden canjearse en el futuro si ya no son necesarias. El capital se acumula a través de la retención de reembolsos de por participación, mientras el pago de reembol-

ANEXO 3.7 Redención de acciones por año de nacimiento del cliente en ciertas cooperativas de suministro de granos y comercialización de granos en los Estados Unidos

Por varias razones relacionadas con el entorno competitivo, impuestos, la naturaleza de su relación con las cooperativas de suministro al por mayor y el deseo de proporcionar un ingreso de jubilación, muchas cooperativas agrícolas de comercialización de granos a principios de la década de 1960 optaron por canjear reembolsos de patrocinio retenidos en un momento determinad, basado en el año de nacimiento del miembro. Una práctica común era canjear el capital asignado cuando un miembro cumplía 65 años de edad, porque se suponía que el agricultor se retiraría de la agricultura. Esta práctica favorecía al flujo de efectivo de la cooperativa al principio, ya que pocos agricultores eran tan viejos. Sin embargo, debido a que muchos agricultores tenían una edad similar, se convirtió luego en un problema importante. Además, a los jóvenes agricultores no les gustó la idea de tener reembolsos por patrocinio retenidos durante décadas. En las familias de agricultores multigeneracionales, el miembro de más edad tiene un incentivo para comprar todos los productos y servicios a su nombre para que su capital sea redimido más rápidamente, lo que hace que el miembro más joven invierta menos en la cooperativa. La mayoría de las cooperativas que practican este método han realizado la transición de estos programas a un fondo rotatorio mediante el cual se canjea primero el capital social más antiguo.

sos retenidos puede considerarse como una disminución de capital. Esto tiene implicaciones en el balance de una cooperativa.

Hay dos situaciones en las que un consejo requiere una política para manejar los reembolsos retenidos. El primero es cuando un miembro deja de ser miembro. Las cooperativas operan universalmente bajo la filosofía de que si un miembro deja de ser miembro, cualquier capital que el miembro tenga en forma de reembolsos de patrocinio retenidos debe reembolsarse. En general, dejan de ser miembros de una cooperativa quienes mudan geográficamente de la comunidad o si transcurre un período de tiempo en el que dejan de ser participar en los negocios de la cooperativa. Los agricultores ya no son miembros de una cooperativa agrícola si se retiran o abandonan su operación agrícola. Obviamente, los consumidores y los agricultores ya no son miembros cuando mueren. La segunda situación en la que se necesita una política definida es para determinar si la cooperativa necesita mucho capital. Si una cooperativa continúa creando capital asignado cada año al retener los reembolsos de patrocinio, la cooperativa puede tener un exceso de capital asignado que puede no ser necesario para la inversión de activos o el reemplazo de activos existentes.

Los consejos de administración han establecido varias prácticas para manejar estas situaciones. En primer lugar, una junta debe determinar si debe consumir las reservas pagando los reembolsos sin interrumpir sus convenios con acreedores existentes o programas de inversión en activos. Si un miembro fallece, la junta directiva típicamente redime el capital asignado, que es el monto retenido por a miembro. Esto se puede hacer mensualmente o anualmente. Para un miembro que está vivo pero ya no es miembro, la junta crea una política para redimir ese capital. Una política común es pagar parcialmente el monto durante un período de tiempo, que podría ser de cuatro o cinco años en el futuro.

La segunda situación se da cuando la junta considera canjear reembolsos de patrocinio retenido para un miembro que todavía es un miembro activo. Una vez que la junta tome la determinación de que no necesita capital adicional, las juntas deben crear una política para manejar esta situación. La práctica universal es canjear el capital asignado en función del año de nacimiento del reembolso del patrocinio, con el capital más antiguo que se asignó primero. Esta práctica es justa ya que no se pagan dividendos sobre el capital asignado que se creó cuando se retuvo el reembolso del patrocinio. No existe un desencadenante para canjear el capital, pero en la práctica, muchas juntas directivas tratan de gestionar las expectativas de los miembros canjeando los reembolsos de patrocinio retenidos de manera oportuna con un patrón de comportamiento. Para las cooperativas que operan en forma mancomunada donde la deducción

de una retención per cápita es análoga al reembolso del patrocinio retenido, estas deducciones pueden ser significativas, y la junta busca tener un período de redención rápida en tal vez cinco a diez años. En las cooperativas donde el reembolso del patrocinio retenido puede no ser tan alto, el período de redención puede ser más largo. Por ejemplo, un miembro de una cooperativa de servicios eléctricos puede tener un período de redención de décadas, ya que el miembro usa electricidad durante el lapso de su vida útil. En general, sin embargo, las juntas directivas tratan de canjear estos reembolsos de patrocinio retenidos lo más rápido posible sin comprometer el balance general.

Resumen

Dos de las tres formas en que los miembros participan en una cooperativa o mutual son a través de los beneficios recibidos y la propiedad física. Los impactos de estos en un miembro individual se pueden ver al observar el impacto de la transacción económica entre el miembro y la cooperativa o mutual. Estos impactos se pueden rastrear a través del estado de resultados y el balance, y las decisiones de la junta directiva que son elegidas por los miembros y la administración son observables. Los consejos de administración crean políticas con respecto a la distribución del ingreso y la generación de capital, que están integradas en los principios contenidos en los estatutos legales y las normas contables. Es importante que los miembros comprendan estos conceptos para comprender completamente el papel de su membresía en una cooperativa o mutual y su impacto en la toma de decisiones por parte de la junta y la gerencia. Los miembros participan en el control de la cooperativa al elegir a los directores que toman estas decisiones sobre la propiedad y los beneficios en su nombre.

Referencias

Parte del material de este capítulo proviene de una publicación mía titulada "Finanzas de Cooperativas and Gerencia de Capital", que está disponible en tinyurl.com/y88n2k4e.

Estoy en deuda con David Barton por su introducción a la contabilidad y finanzas cooperativas cuando comencé mi carrera académica. Además, me he beneficiado de las conversaciones con Phil Kenkel sobre diversos asuntos de contabilidad y finanzas. Varias personas han escrito sobre este tema en los últimos años, y una revisión de la literatura se puede encontrar en "Descripción general de la investigación sobre las finanzas de cooperativas", Journal of Cooperatives 27 (2013): 1-14, escrita por David Barton y yo y disponible en tinyurl.com/yc7xunzl. Jim Baarda, David Barton, David Cobia, Don Frederick y Phil Kenkel han escrito ampliamente sobre la gestión de capital y las decisiones financieras de una junta.

Si bien la relación de los principios cooperativos con los estatutos legales y fiscales ha sido ampliamente debatida por muchos líderes de pensamiento cooperativo, Jim Baarda y Don Frederick han escrito más en esta área. Puede encontrar un ejemplo de resumen del tratamiento tributario en "Tratado del régimen de impuesto a la renta de las cooperativas" de Don Frederick, Informe de información cooperativa 44 de los Servicios Comerciales Rurales del Departamento de Agricultura de EE. UU., que se puede encontrar en tinyurl.com/y8peseg6.

Gracias a Dan Sumner y Jeremy Murdock de la Universidad de California, Davis, por aclarar qué tipos de aceitunas siguen un ritmo de alternancia en los rendimientos de campo.

»Capítulo Cuatro

TÓPICOS ESPECIALES EN COOPERATIVAS Y MUTUALISMO

Los capítulos anteriores analizan las cooperativas como empresas, la participación de miembros en cooperativas o mutuales, y cómo se lleva a cabo la participación a través de los resultados financieros y las decisiones de la junta de una cooperativa. Este capítulo presenta una serie de temas de actualidad en cooperación y mutualismo.

Exención limitada de las leyes antimonopolio

Muchos países con economías de mercado tienen leyes diseñadas para asegurar que se sigan ciertas prácticas comerciales justas. Una práctica es prohibir restricciones o intentos de monopolizar el comercio o intercambio por parte de las empresas. Esto incluye el análisis de fusiones que podrían conducir a restricciones o posibles monopolios. La fijación de precios es una práctica ilegal. Debido a que los agricultores son negocios individuales, la formación de una cooperativa para establecer colectivamente un precio al cual la cooperativa podría vender los productos agrícolas a los miembros se consideró fijación de precios. Se creó legislación como la Ley Capper-Volstead en los EE. UU., para permitir a las cooperativas participar en ciertas prácticas: comercializar y negociar colectivamente, fijar precios, cooperar con otras cooperativas, crear contratos con compradores y proveedores o limitar la membresía. Las cooperativas tienen esta exención solo si tienen miembros que son productores agrícolas. No pueden participar en la fijación de precios predatorios, tampoco pueden intentar crear una curva de oferta vertical mediante la participación de prácticas para limitar el suministro de los productos de los miembros. Estas leyes son exclusivas de las cooperativas. El béisbol tiene una exención limitada de antimonopolio, y otras industrias tienen protecciones legales para tratos o contratos de requisitos impuestos por el fabricante.

Utilización en programas de desarrollo agrícola y comunitario

Muchos programas de desarrollo internacional que operan en agricultura y desarrollo rural promueven la estructura cooperativa de los negocios. La razón es que, debido a sus fundamentos en principios asociados con la democracia y la toma de decisiones colectivas, la estructura apela al desarrollo económico a nivel de base. Ha sido ampliamente utilizado para crear cooperativas de comercialización de alimentos en productos tales como el cacao, el café, los lácteos y ciertos tipos de vegetales, y en muchos países de África, el sudeste asiático, Oceanía y América Latina. Muchos países han adoptado prácticas favorables para alentar el desarrollo de las cooperativas, incluidas las inversiones públicas en investigación aplicada, asistencia técnica y estudios sobre el impacto económico de las cooperativas y las mutuales de seguros.

Estrategias de fijación precios

El principio cooperativo de "servicio al costo" fue ampliamente utilizado como una idea de cómo deberían operar las cooperativas. Si bien parece razonable, su aplicación como estrategia de gestión tiene problemas si se toma literalmente. Algunos miembros interpretan que esto significa que las cooperativas deben operar como organizaciones sin fines de lucro, con reembolsos de patrocinio nulos o casi cero cada año. Otros lo ven como un requisito para seguir un costo promedio o una estrategia de precios uniforme y establecer el mismo precio para todos sus miembros, independientemente de su tamaño o volumen.

Cuando las cooperativas se forman por primera vez, muchas veces los miembros se consideran homogéneos en cuanto a que las granjas son de tamaño o escala similar y con un propósito social similar. Ninguna de estas prácticas, sin embargo, conducirá a que una cooperativa logre un propósito económico y sobreviva. En el primer caso, nunca habrá ninguna ganancia para reinvertir en los activos de la cooperativa. En el segundo caso, existe una estrategia de precios, mejor y más equitativa, que es la fijación de precios con el mismo margen, lo que reconoce que existen diferencias en suplir un producto o servicio y, siempre que la cooperativa cargue el mismo margen por miembro, los descuentos por volumen o primas son justificables.

¿Por qué está declinando el número de cooperativas agrícolas en todo el mundo?

Mucho se ha escrito sobre el número decreciente de cooperativas y membresía en cooperativas, especialmente en cooperativas agrícolas en los Estados Unidos y Europa Occidental. Sin embargo, cuando se compara

con el número de productores agrícolas, los datos sugieren que el número de productores ha disminuido más rápidamente que el número de cooperativas. Los datos públicos sobre las cooperativas en los EE. UU. sugieren que, con mucho, la razón más común para la disminución de las cifras son las fusiones o unificaciones entre cooperativas, y se espera que esta consolidación continúe.

Organización del Gobierno Cooperativo

A nivel mundial, las cooperativas se han organizado en uno de tres tipos de estructuras de membresía: centralizada, federada y una combinación de centralizada y federada. No hay una estructura correcta o incorrecta. Una estructura centralizada es aquella en la que los miembros son individuos. Este modelo funciona bien cuando los miembros se encuentran cerca de la cooperativa y tiene la ventaja de la comunicación sobre el propósito, así como la capacidad de la cooperativa de funcionar como una verdadera forma de sistema de gobierno democrático. Los directores se eligen de entre la membresía según distritos geográficos o elegidos de la totalidad del grupo general. Algunas cooperativas de venta al por mayor han centralizado su estructura por completo mediante la fusión de algunos o todos los miembros cooperativos individuales en una sola cooperativa. En las cooperativas federadas, los miembros son cada cooperativa. Esto se asemeja a una forma de gobierno republicano como los Estados Unidos y sus 50 estados. Los directores son elegidos entre los miembros de la cooperativa, pueden incluir gerentes, agricultores o consumidores, y a menudo reflejan una votación proporcional basada en el volumen de negocios.

Algunas cooperativas de venta al por mayor tienen una combinación de las dos estructuras. No hay una respuesta correcta o incorrecta, pero los miembros deben elegir la estructura que mejor se adapte y comunicar el propósito económico de la cooperativa y considerar su impacto en las tres formas en que los miembros participan en la cooperativa: 1) gobierno (la estructura que proporciona los mejores directores calificados) , 2) beneficios (qué estructura crea la mejor transacción del cliente y flujo de efectivo después de impuestos para los miembros), y 3) propiedad (qué estructura crea la mejor estructura de capital , tomando en cuenta el ciclo de vida del miembro y que a la vez asegura que se invierten proporcionalmente a su participación en la cooperativa).

Modelos híbridos de organización de cooperativa

Algunas cooperativas se han organizado en los llamados híbridos al mantener su gobierno cooperativo tanto como sea posible, pero permitiendo

que inversionistas externos inviertan en la cooperativa. En los EE. UU., estos elementos combinan las compañías de beneficio mutuo y las empresas de beneficio a inversionistas, especialmente las compañías de responsabilidad limitada. Estos son raros en los EE. UU. en relación con las cooperativas tradicionales. En todos los casos, los miembros controlan la junta directiva con una mayoría calificada y conservan la presidencia de la junta; directores que no son miembros son permitidos en la junta directiva. En ciertos países de la Unión Europea, la legislación establece que los miembros de los sindicatos de empleados o la administración pueden estar en la junta directiva.

El fenómeno cooperativo de la "nueva generación" en los Estados Unidos

Las llamadas "cooperativas de nueva generación" comenzaron a crearse en los EE. UU. a fines de la década de 1990, con productores que se integraban verticalmente en cooperativas de procesamiento como el etanol de maíz, trigo duro para pasta, remolacha azucarera para azúcar y co-productos, así como otros productos básicos. Estas cooperativas se denominaron "nueva generación" porque diferían de los tipos anteriores de formación cooperativa. La membresía se definió y vinculó explícitamente a través de acuerdos de comercialización contractual con la capacidad de la planta de procesamiento. Por ejemplo, una planta de etanol de maíz de 50 millones de galones podría requerir 18 millones de fanegas de maíz. Por lo tanto, la cooperativa vendería 18 millones de derechos de entrega medidos en unidades físicas, como fanegas, y obligaría a los miembros a entregar físicamente 18 millones de fanegas de maíz.

Estos derechos de entrega requerían una inversión mínima de 10,000 fanegas, en este caso la membresía seria de 1,800 para completar los 18 millones de fanegas. El costo total de la planta procesadora se determina por medio de un plan de negocios, solicitando a los miembros una inversión, que cubre el 70% del costo total. Si una planta de etanol cuesta 35 millones, se requiere un capital de 24.5 millones para para implementar el plan de negocios. El costo de producir una fanega de maíz es de 1.36 (24.5 millones entre 18 millones de fanegas), es decir una inversión mínima de 13,611 (1.36 por 10,000 fanegas). Por lo tanto, el miembro tendría derecho a un reembolso por participación obtenido de la transformación del maíz en etanol y sus co-productos.

Este reembolso por patrocinio se expresaría en dólares por fanega y sería el valor obtenido por encima del precio de mercado del maíz recibido cuando la cooperativa compró el maíz al miembro. Una cooperativa de nueva generación tenía una membresía definida con responsabilidades definidas de cada miembro, incluido un derecho de entrega contractual y

la correspondiente participación en el control a través de la participación en el gobierno. Datos del Departamento de Agricultura de EE. UU., sugieren que se escribieron más de 200 planes de negocios para inversiones en plantas procesadoras, con menos de la mitad realizando campañas de membresía para inversión y quizás 75 construyendo en realidad una planta de procesamiento. Las plantas de procesamiento de remolacha azucarera y etanol de maíz se beneficiaron de políticas gubernamentales que ayudaron a su formación y viabilidad económica. Varias otras tuvieron un gran éxito, incluidas las US Premium Beef, cárnicos, así como la Dakota Growers Pasta, pero se "desmutualizaron" convirtiéndose en sociedades cerradas. Otros, como South Dakota Soybean Processors y una serie de cooperativas de maíz y etanol, se convirtieron a diferentes formas de organizaciones cercanas. Se estima que para el 2017 había menos de 30 cooperativas que mantenían su estado cooperativo de "nueva generación".

Desmutualización: un evento raro pero estudiado a menudo en cooperativas y mutuales

Cuando los miembros de una cooperativa o compañía de seguros mutuos deciden vender su cooperativa o convertirse a una empresa pública, lo que se conoce como desmutualización, se capta mucha atención. Históricamente, este es un evento muy raro, con menos del 0.01% de las cooperativas rastreadas a lo largo del tiempo por el Departamento de Agricultura de Estados Unidos que vota para ser adquirido por una corporación no cooperativa o para desmutualizar. Las cooperativas que fueron adquiridas por otras firmas incluyen Birds Eye Foods, U.S. Premium Beef y Dakota Growers Pasta. Los ejemplos de desmutualización incluyen Diamond Walnut Growers, Cooperativa de Paltas de California, FCStone y Goldkist. Varias cooperativas de procesamiento formadas a fines de la década de 1990 y principios de la de 2000 se convirtieron de cooperativas a sociedades de responsabilidad limitada debido a problemas tributarios; estas no son desmutualizaciones ya que todavía están en manos de los miembros. Las razones comunes por las cuales las cooperativas pueden experimentar conflictos internos entre sus miembros incluyen el uso gratuito sin participar por parte de algunos productores, diferentes horizontes de tiempo entre los miembros con respecto a sus inversiones en activos a largo plazo, diferente tolerancia al riesgo respecto a las inversiones en activos, problemas de control con respecto a la información entre la gerencia y los miembros, así los costos de la influencia de ciertos miembros a medida que crece la complejidad en una organización con más líneas de unidades de negocios. Estos problemas son más probables a medida que una cooperativa se vuelve más grande y más compleja. A pesar de estos proble-

mas, las cooperativas han florecido en los EE. UU. y en todo el mundo. El hecho de que la mayoría de los miembros de las cooperativas provengan de familias agrícolas multigeneracionales es probablemente una de las razones por las cuales hay tan pocas bancarrotas o desmutualizaciones en las cooperativas agrícolas de EE. UU. En los pocos casos que han sucedido se pueden rastrear los motivos de uno o más de los problemas anteriores; muchas eran cooperativas de venta al por mayor.

La reestructuración actual de las cooperativas de aprovisionamiento y de comercialización de granos y semillas oleaginosas 'mixtas' o multipropósito en los Estados Unidos

Las cooperativas de suministro agrícola y comercialización de granos en los EE. UU. han logrado miles de millones de dólares en inversiones de activos desde 2004. Este es el mayor cambio en este particular sector cooperativo desde que se formaron estas cooperativas. Hay varias razones para este nivel de inversión. Los volúmenes de cultivo han aumentado en los EE. UU. ya que los rendimientos de los cultivos de maíz y soya han aumentado a través de mejoras en las variedades de semillas y las tecnologías de plantación (como hileras más estrechas que dan lugar a mayores densidades de semillas por acre). Además, los patrones de cultivo han cambiado ya que las variedades de semillas de maíz y soja se han desarrollado para regiones geográficas que históricamente podrían producir solo granos pequeños como el trigo y la cebada. Finalmente, las reducciones en el tiempo promedio de siembra y cosecha, que casi han sido reducidos a la mitad debido a que los agricultores utilizan equipos de mayor potencia, han ejercido presión sobre la logística.

Movimientos de agricultura colectiva

La propiedad comunal de tierras agrícolas existe en diferentes lugares del mundo. Un ejemplo bien conocido es el kibbutzim en Israel, que colectivamente poseía tierras agrícolas y se gobernaba como una cooperativa. Las colonias hutteritas en América del Norte siguen un proceso similar, con la excepción de que las mujeres no tienen ningún papel en el gobierno de la cooperativa. La propiedad comunal de la tierra existía en Europa del Este y en la antigua Unión Soviética con los colectivos y las comunas. Los miembros, sin embargo, no participaban en el gobierno, por lo que las decisiones estratégicas, como qué plantar y qué maquinaria comprar, no fueron tomadas por la junta de una manera asociada con el control democrático. Además, el desarrollo de estas estructuras no fue voluntario. Otros países con gobiernos comunistas o socialistas experimentaron con estructuras tipo similares durante el siglo XX.

Impacto económico de las cooperativas y mutuales

La Universidad de Wisconsin en Madison llevó a cabo un proyecto de investigación de varios años para documentar el impacto económico de las cooperativas, incluidas las mutuales, en la economía de EE. UU. Esta investigación extensa y bien hecha ha resultado en una mayor comprensión del papel que juegan las cooperativas en la economía de EE. UU. Para el año 2013, informan que casi 30,000 cooperativas de los Estados Unidos operaron en 73,000 establecimientos en todo el país, con más de $ 3 Trillones (millones de millones) en activos que generaron más de $ 500 mil millones en ingresos brutos. El estudio reportó casi 340 millones de membresías de cooperativas de consumidores y otras 10 millones de membresías de cooperativas agrícolas.

El rol de la fe en el desarrollo cooperativo

La neutralidad religiosa ha sido un sello distintivo de los principios cooperativos con respecto a la membresía. A pesar de eso, varias organizaciones religiosas han desempeñado papeles clave en varios países con el desarrollo de cooperativas y mutuales. Por ejemplo, el Movimiento de Trabajadores Católicos ayudó a formar cooperativas de trabajadores de manufactura en la gran región de Mondragón en España. Del mismo modo, en la región de Emilia-Romagna en Italia, el Movimiento de Trabajadores Católicos ayudó a formar una amplia colección de cooperativas de consumidores dedicadas a diversos negocios minoristas. Los Caballeros de Colón tienen su sede en parroquias católicas y ofrecen un sólido conjunto de esfuerzos de voluntarios basados en la comunidad. Thrivent Financial anteriormente era un seguro mutuo de beneficios fraternales con membresía limitada a luteranos. Desde entonces, ha ampliado su membresía a un conjunto más amplio de cristianos y está activo en el voluntariado comunitario, especialmente Hábitat para la Humanidad.

Resumen

Las cooperativas y mutuales continúan prosperando a nivel mundial. Estas formas de acción colectiva no son la solución a todos los problemas económicos o sociales. Se esperan cambios en la manera como las diversas formas de acción colectiva utilizan estos modelos y, como se discutió anteriormente, las cooperativas que migran de un propósito estrictamente social a un propósito económico tienden a tener éxito en el tiempo. Es importante mantener algún propósito social dentro de la acción colectiva para ayudar a los miembros a comprender sus roles y responsabilidades de su membresía. Periódicamente, algunos académicos y profesionales se preocupan de que las cooperativas y las mutuales estén

desactualizadas o hayan perdido el rumbo. La evidencia medible es bastante clara de que este no es el caso. Las formas comerciales legales cambian con el tiempo a medida que las políticas y la legislación cambian, a menudo en respuesta al tratamiento fiscal de los ingresos. Las formas de organización de beneficio mutuo, como las cooperativas y las mutuales, continúan desempeñando un papel importante en la economía global.

Referencias

Michael Cook ha ayudado a formar a muchos educadores e investigadores, incluyéndome a mí, al introducir conceptos de la literatura de economía organizacional y al aplicarlos al modelo de negocio cooperativo. La discusión sobre desmutualización y razones por las cuales las cooperativas podrían fallar se puede encontrar en su documento titulado "El futuro de las cooperativas agrícolas de los Estados Unidos: un enfoque neoinstitucional", American Journal of Agricultural Economics 77,5 (1995): 1153-1159.

La información sobre Capper-Volstead está disponible en tinyurl.com/y8mrz56h.

Elinor Ostrom ha escrito mucho sobre la unión de recursos comunes y cómo se pueden usar para resolver problemas como la propiedad colectiva de los bosques, los sistemas de riego y otros recursos similares. Su discurso en la ceremonia del Premio Nobel de Ciencias Económicas se puede encontrar en tinyurl.com/ybjkd7va.

El Centro para Estudios de Impacto Económico Cooperativo de la Universidad de Wisconsin, dirigido por Brent Hueth, se puede encontrar en tinyurl.com/yddmon88.

»Capítulo Cinco

RESUMEN Y CONCLUSIONES

Las cooperativas y mutuales son empresas. La elección de la forma de organización se basa en una serie de tópicos. Como se discutió en estos capítulos, estas opciones dependen de los costos económicos de la Decisión de Producir o Comprar y de la estructura de propiedad deseada, que puede incluir consumidores, inversionistas, productores, proveedores y trabajadores. La cooperación y el mutualismo se basan en el deseo de hacer algo que sea propiedad de los consumidores, productores, proveedores y trabajadores, pero no de inversionistas anónimos. Estos propietarios han optado por integrar verticalmente su empresa u hogar a través de una cooperativa o mutual. Las razones sociales pueden ser la base de por qué deciden hacerlo, pero finalmente, en una economía de mercado, la transacción económica de los clientes determinará el éxito de la cooperativa o mutual.

Varios líderes de opinión, incluidos premios Nobel, han sido reconocidos por sus contribuciones para comprender esta decisión de producir o comprar. Una cooperativa o mutual es de propiedad colectiva, en la mayoría de los casos, de un gran grupo de consumidores, productores, proveedores y trabajadores. Una gran estructura de propiedad ayuda a crear una estructura de capital que permite a la cooperativa o mutual sobrevivir a los shocks y ciclos de negocios. Por ejemplo, en una cooperativa agrícola con cultivos perennes altamente perecederos, el concepto de una campaña de comercialización es importante. Construir una estructura de propiedad que permita a la cooperativa ayudar simultáneamente a sus propietarios a sobrevivir cada año y agregar valor a sus productos agrícolas en el próximo año de comercialización cuando el valor total no se conozca hasta 12 meses después de la cosecha, es crucial. Del mismo modo, una compañía de seguros mutuos debe tener una estructura de propiedad que le permita asegurar el perfil de riesgo de sus miembros, lo

que puede no ser completamente conocida, pero aún le permite ofrecer primas competitivas para comprar el seguro.

Esta decisión de Producir algo debe entenderse dentro del contexto de que la estructura de propiedad también incluye a aquellos que participan en la cooperativa o mutual y comparten su éxito económico en función del volumen de negocios que se realicen con la cooperativa o mutual. Estos propietarios participan en el control de la cooperativa o mutual a través de su elección de directores que supervisan su propiedad, así como mediante su participación directa en ciertas actividades tal como se presentan en sus artículos de incorporación y estatutos. Esta función de control, que es parte del gobierno corporativo, puede lograrse mediante votación democrática (voto de un miembro por voto), votación proporcional basada en el volumen de negocios o una combinación de ambos.

Los miembros de una cooperativa o mutual participan de los beneficios económicos, la propiedad y el control de la empresa. Debido a esta participación, una función importante de las cooperativas y mutuales es la educación de sus miembros. Esta educación incluye conocimiento sobre las tres formas de participación y los roles de las responsabilidades de membresía. Como un canal cerrado de compra o de suministro, las cooperativas funcionan mejor cuando la mayoría de sus negocios se hace con los miembros. Las decisiones financieras de una cooperativa son probablemente las más difíciles de entender para cualquier miembro debido a complicaciones económicas y sociales.

No hay evidencia que sugiera que la forma cooperativa o mutual de negocios ya no sea un modelo comercial viable. De hecho, existen muchos ejemplos de cooperativas y mutuales exitosas a nivel mundial. Ciertamente las condiciones de la industria pueden cambiar, y si una cooperativa o mutual no cambia su estrategia de acuerdo a las condiciones cambiantes de la industria, la viabilidad económica de la empresa puede ser cuestionada. Además, si no se aclaran los temas relacionados de los derechos de propiedad, los miembros pueden quedar insatisfechos con seguir siendo miembros de la cooperativa o mutual y pueden tratar de desmutualizarla. Tales incidencias son raras pero ampliamente estudiadas por académicos.

Referencias

Estos líderes del pensamiento, han sido laureados con el Premio Nobel incluyendo a Ronald Coase, Oliver Hart, Bengt Holmström, Douglass North, Elinor Ostrom y Oliver Williamson. Puede encontrar información sobre Hart, Holmström y North en tinyurl.com/y9tlpkmh, tinyurl.com/ybkzq25t y tinyurl.com/ybuljxxu.

Glosario

La **IDENTIDAD CONTABLE** establece que el activo total es igual a la suma del pasivo total y el patrimonio total.

Al **CAPITAL REINVERTIDO** a veces se denomina Créditos del libro mayor del patrocinio, Reembolsos retenidos, Reservas, Retenciones de capital o Capital revolvente, es el valor de los reembolsos por participación en la cooperativa, retenidos en el capital de la cooperativa. La palabra asignada se usa para indicar que se trata de Capital que se ha asignado al miembro en función del patrocinio.

Los **ARTÍCULOS DE INCORPORACIÓN** de una cooperativa describen el tipo de organización, propósito, número de acciones ordinarias y cualquier acción preferente, número de directores y cómo un miembro elige a esos directores, definición legal de membresía, ubicación de la sede (el domicilio legal para la cooperativa), y disposición de activos en el momento de la liquidación.

Las **COOPERATIVAS DE NEGOCIACIÓN** negocian con los procesadores y otros operadores por un precio colectivo y términos de intercambio para sus miembros.

Los **ESTATUTOS** son las reglas o políticas que explican cómo opera cualquier organización, incluidas las cooperativas. Los estatutos de una cooperativa definen el propósito de la cooperativa y su ubicación geográfica, quién es un miembro y qué derechos están asociados con la membresía, cómo se abordan las disputas, cómo se puede rescindir la membresía, cómo la organización puede cambiar sus reglas y políticas, cómo se llevará a cabo una reunión de la membresía, y qué puede ocurrir en esa reunión.

La **COOPERATIVA COMO CRITERIO COMPETITIVO** es una analogía bien conocida para justificar por qué a menudo se considera que las cooperativas promueven la competencia, porque permiten que los miembros se unan para obtener poder de mercado para negociar en su nombre.

La **COOPERACIÓN** se refiere a negocios formados para el beneficio mutuo, controlados por usuarios que son clientes y operados principalmente para proporcionar beneficios a los usuarios. Los beneficios se proporcionan a los usuarios en función de la participación, no de la propiedad, e incluyen las transacciones comerciales de compra o venta que los clientes tienen con la cooperativa y los beneficios obtenidos por la cooperativa en esas transacciones que se devuelven a los usuarios.

En una **COOPERATIVA DE CONSUMO**, los bienes y servicios proporcionados por la cooperativa son consumidos por los miembros.

Las **COOPERATIVAS DE SERVICIOS ELÉCTRICOS** se desarrollaron en la década de 1930 para proporcionar electricidad. En el siglo XXI, muchos proporcionan capacidad para Internet a través de satélites o banda ancha.

EXISTE UN PROBLEMA de beneficio gratuito a personas que no participan, cuando el valor de la membresía se diluye porque los que no son miembros pueden compartir los beneficios sin asumir los costos de ser miembro.

Las **COOPERATIVAS DE ATENCIÓN MÉDICA** se parecen mucho a las mutuales de seguros, ya que su objetivo es agrupar el riesgo en todos los miembros y proporcionar atención médica con tarifas más bajas.

Una **COOPERATIVA DE VIVIENDA** es propietaria de la tierra, las instalaciones y las áreas comunes, como el equipo recreativo interior o exterior y el espacio común para reuniones. Los miembros compran una acción en la cooperativa, que es un interés de propiedad en una unidad dentro de la cooperativa de vivienda. Hay muchos tipos de cooperativas de vivienda. Los miembros pagan una tarifa mensual por los gastos presupuestados, tales como los costos operativos y las inversiones de capital para mantener los activos de la cooperativa.

El **GOBIERNO COOPERATIVO** es un sistema de procesos mediante el cual una empresa es dirigida y controlada. Implica equilibrar los intereses de los miembros con los objetivos de la cooperativa como empresa.

La **DECISIÓN DE PRODUCIR O COMPRAR** se refiere a la decisión de un productor o consumidor de elegir una integración vertical a través de su membresía en la cooperativa para producir un producto o simplemente comprarlo en el mercado.

Una **AGENCIA DE COMERCIALIZACIÓN EN COMÚN** es una cooperativa cuyos miembros son otras cooperativas que se han unido para comercializar conjuntamente los productos de todos los miembros.

AÑO COMERCIAL. Para muchos cultivos agrícolas que se procesan como ingredientes en otros productos alimenticios o se transforman en productos de consumo, el valor de la cosecha cultivado por el productor como materia prima para estos ingredientes y productos de consumo, no se conoce en la cosecha, pero se conoce a lo largo de los próximos 12 meses a medida que se procesa el suministro del cultivo y antes de que ocurra la nueva cosecha. Este período de 12 meses se conoce como el año comercial y en el hemisferio norte típicamente comienza el 1 de septiembre o el 1 de octubre en el año actual, que es la cosecha cuando el suministro del cultivo es mayor y finaliza el 31 de agosto o el 30 de septiembre del siguiente año.

El **MUTUALISMO** a menudo está vinculado con las mutuales de seguros que son propiedad de sus asegurados, y los ingresos se retienen para reducir las futuras primas de seguros.

La **PARTICIPACIÓN** describe cómo un miembro usa la cooperativa para compartir sus beneficios. Las empresas no requieren la participación de los socios como clientes en el negocio.

El **REEMBOLSO DE PARTICIPACIÓN** es análogo a la utilidad neta, pero es el ingreso de hacer negocios con los miembros que está relacionado con la participación de los miembros en la cooperativa. Es el ingreso derivado de la operación de la cooperativa como tal.

En una **COOPERATIVA DE PRODUCTORES**, la cooperativa comercializa los productos suministrados por los miembros.

Un **DERECHO DE PROPIEDAD** es un derecho legalmente exigido para seleccionar los usos de un bien económico producido por una empresa

El **CAPITAL NO ASIGNADO**, a los socios, que puede considerarse como ganancias retenidas y no asignadas, o reservas no asignadas o excedentes, es patrimonio no asignado al miembro en función de su patrocinio. Para la mayoría de las cooperativas, se trata de ingresos no patrimoniales o cualquier otro ingreso sobre el cual la cooperativa ha pagado el impuesto a la renta corporativo.

Una **COOPERATIVA DE TRABAJADORES** es una entidad comercial que es propiedad y está controlada por los miembros que son trabajadores y trabajan en el negocio.

Sobre el Autor

MICHAEL BOLAND (BOLAND@UMN.EDU)
PROFESOR KOLLER Y DIRECTOR, UNIVERSIDAD DE MINNESOTA

Michael Boland (Mike) tiene la Cátedra de Administración de Agronegocios y Tecnología de la Información de la Universidad de Minnesota. Imparte clases sobre cooperativas agrícolas y de consumo, cooperativas de crédito y mutuales de seguros; un curso de MBA sobre agronegocios y cuestiones de política alimentaria en la Escuela de Administración Carson; y un curso de posgrado sobre política alimentaria para estudiantes en asuntos públicos, salud pública, derecho, medicina veterinaria y ciencias agrícolas. Es profesor adjunto en la Facultad de Derecho de Mondale y la Carlson School of Management. La Cátedra Koller fue financiada por cooperativas agrícolas (CHS, Land O'Lakes, CoBank y Country Financial) y amigos, familiares y colegas de Koller.

Antes de este nuevo puesto, Mike trabajó en la Universidad Estatal de Kansas en el Centro Cooperativo Arthur Capper. Sirve en el Comité de Planificación para el Programa Anual de Cooperativas de Agricultores, los programas educativos del Consejo Nacional de Cooperativas de Agricultores, la Mesa Redonda de Directores Generales del Estado de Kansas y el programa educativo del Centro de Desarrollo Cooperativo de California. Ha trabajado con más de 45 estudiantes de maestría y doctorado. Mike imparte módulos educativos sobre finanzas, gobernabilidad y pensamiento estratégico en juntas directivas de programas de liderazgo para cooperativas, cooperativas de crédito y mutuales de seguros. Estos programas se han impartido en 14 estados a más de 4,000 empleados y directores senior.

Mike ha trabajado con agronegocios y cooperativas en América Latina, China, Sudáfrica, Australia y Europa. Es miembro del Grupo de Políticas de Alimentos Público-Privada, Científica, Académica y del Consumidor de Harvard. El Ph.D. de Mike en economía agrícola es de la Universidad de Purdue, donde trabajó en programas en el Centro de Alimentos y Negocios Agrícolas. Él es el mayor de 12 hermanos y creció en Minnesota. Su experiencia laboral incluye una cooperativa de suministro agrícola, una cooperativa regional y un consejo estatal cooperativo.