

NO DEMASIADO PEQUEÑO PARA INVERTIR

Promoviendo el Capital Social en
Cooperativas y Asociaciones de
Pequeños Productores





AGRADECIMIENTOS

Adaptado de Not Too Poor to Invest: The Case for Smallholder Farmer Ownership Programs, por Ted Weihe, este trabajo representa el esfuerzo de muchas personas involucradas en el desarrollo de pequeños productores, sus cooperativas y asociaciones alrededor del mundo. El Programa de Desarrollo de Cooperativas de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y Equal Exchange proporcionaron generosos fondos para ambos documentos. Equal Exchange (EE) trabajó con cooperativas en la República Dominicana, Ecuador y Perú para generar capital en las cooperativas a través de la inversión de los miembros; apoyando los esfuerzos de los miembros cooperativos para mejorar el producto y aumentar los rendimientos; y así acceder a nuevas relaciones y profundizar las relaciones con compradores y mercados existentes. El comprometido y dedicado equipo de gestión del proyecto de EE, Dary Goodrich (Gerente de Productos de Chocolate), Cristina Liberati (Gerente de Proyectos), Julia Baumgartner (Consultora del Programa de Desarrollo de Cooperativas), trabajó estrechamente con los consultores cooperativos Ted Weihe, Barry Silver, Bob Flick y el equipo de los Servicios de Asesoría Financiera de Root Capital¹ para implementar el programa. Las cooperativas en República Dominicana (Conacado), Ecuador (Fortaleza del Valle, UOPROCAE) y Perú (ACOPAGRO, Norandino, Oro Verde) dedicaron mucho tiempo y energía a realizar el arduo trabajo de construcción de programas exitosos de capitalización. Weihe, Silver y Flick prepararon un análisis a profundidad de la experiencia con cooperativas que construyen el capital social de los miembros.



La Dra. Ann Hoyt, profesora emérita de la Universidad de Wisconsin-Madison y miembro del Salón Cooperativo de la Fama, adaptó el documento para ser usado en el campo. La Dr. Hoyt ha capacitado a miles de directores, desarrollado extensos materiales de capacitación, tiene una distinguida carrera académica y ha desarrollado un extenso programa de capacitación multimedia para directores, financiado por USDA. Actualmente es presidenta de la Group Health Cooperative de South Central Wisconsin. Como educadora cooperativa de larga data y miembro del consejo, está muy bien informada sobre temas de capital social y capitalización. Como miembro del cuerpo docente, tiene experiencia en traducir la literatura académica a formatos apropiados para la audiencia y de fácil acceso.



Catherine Ford, Consultora de Transformación de Negocios en CUNA Mutual Group, se encargó de la gestión general del documento junto con revisiones de documentos menores. La profunda comprensión de Ford del desarrollo cooperativo proviene de una experiencia de más de 15 años en gestión de proyectos de desarrollo cooperativo internacional que abarcan agricultura, capacitación en liderazgo de administración, salud, leyes y regulaciones, alcance financiero y desarrollo de productos.

Jenny Bernhardt dirigió el diseño del documento. Desde 2005, se ha dedicado a escribir, editar e integrar contenido, tanto en línea como impreso, apoyando a diversas cooperativas en los Estados Unidos y en todo el mundo.

Cristina Liberati, Dary Goodrich y Julia Baumgartner dirigieron el desarrollo del documento.

Vituca Reyes Odiaga y Julia Baumgartner realizaron la traducción del documento original.

¹ Root Capital es un inversionista de impacto agrícola que hace crecer la prosperidad rural en lugares pobres y ambientalmente vulnerables en África y América Latina, mediante el otorgamiento de capital, la capacitación financiera y el fortalecimiento de conexiones al mercado para empresas agrícolas pequeñas y crecientes.

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo	4
Introducción.....	5
¿Qué es Capital?	6
¿Por Qué Son Importantes Las Aportaciones de Los Socios al Capital?	8
Las Estructuras de Patrimonio Y Los Beneficios Varían Por Tipo de Negocio	9
Empresas de Propiedad de Inversionistas.....	9
Asociaciones de Productores.....	10
Cooperativas	13
Estableciendo Un Plan de Capitalización	20
Preparación	20
Consideraciones Del Plan de Capitalización.....	23
El Impacto de Un Sistema de Retención Con Planes de Capitalización.....	24
Estableciendo Una Estructura de Capitalización.....	25
Educación De Los Miembros	26
Desarrollo de Un Programa de Educación Para Los Socios	27
Plan de Comunicación.....	27
Roles Y Responsabilidades.....	28
Miembros.....	28
Gerencia Y Personal.....	28
Miembros de La Junta Directiva Y Delegados.....	29
Donantes Y Organizaciones Cesionarias	27
Casos De Estudio.....	30
Conclusiones	41
Glosario	43
Referencias	49
Anexo	52
Anexo 1: Ejemplo de Regulaciones Para Planes de Ahorros/Capitalización ...	53
Anexo 2: Ilustración de Un Plan de Capitalización	56

Este documento no pretende reemplazar la asesoría jurídica. Se deberá consultar a una consejera experta al redactar estatutos y desarrollar programas de capitalización.

Descargo de responsabilidad: La opinión de los autores en ambas publicaciones no refleja necesariamente la opinión de la USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.



Los granos de cacao, que mostramos aquí abiertos y en mazorcas, se usaban como moneda en los imperios maya y azteca. Hoy en día, hasta el 90% del cacao del mundo es producido por pequeños agricultores que ganan menos de \$ 2 USD por día por sus ventas. Cuando los agricultores pueden organizarse en cooperativas y asociaciones, tienen la capacidad de exportar a mercados extranjeros. Más importante aún, ganan la propiedad y la voz en su negocio, y el beneficio potencial de convertirse en inversionistas en programas de capital y ahorro.

RESUMEN EJECUTIVO

La experiencia ha demostrado que la generación y crecimiento de una base de capital de propiedad de los miembros es crucial para la sostenibilidad a largo plazo de las empresas de propiedad de los miembros y puede proporcionar una herramienta eficaz de ahorro y una red de seguridad financiera para pequeños agricultores. La información presentada en el documento surgió de los resultados de un proyecto de Equal Exchange¹ (EE) para introducir programas de capital social en empresas de pequeños productores en 3 países: República Dominicana, Ecuador y Perú. El documento ofrece una introducción a vehículos de inversión eficaces para pequeños agricultores. Este documento es apropiado para cooperativas y asociaciones de agricultores, así como para organizaciones y personas que presten apoyo a pequeñas empresas campesinas, promotores, capacitadores, prestamistas, donantes, así como la junta directiva y personal de las empresas.

El documento discute el papel y la necesidad de que los miembros inviertan en una sólida base de capital en las empresas de propiedad de los miembros para proporcionar reservas en caso de contratiempos inesperados en el negocio y para apoyar su crecimiento y desarrollo. Identifica las fuentes potenciales de capital, la diferencia entre patrimonio y capital adeudado y la importancia de las aportaciones de los miembros al capital. A continuación, se describen las diferencias en la estructura de capital y los beneficios, control y riesgos de los miembros / propietarios en tres tipos de empresas, empresas de propiedad de inversionistas, asociaciones de productores y cooperativas. Se hace hincapié en la estructura de vehículos cooperativos de renta variable, la asignación de fondos y las prácticas de devolución.

En base a antecedentes proporcionados, se dan sugerencias sobre cómo establecer un plan de capitalización enfatizando la importancia de la educación de los miembros, en particular para los agricultores miembros de asociaciones y cooperativas. Las sugerencias incluyen descripciones de las funciones y responsabilidades de los actores en el esfuerzo de capitalización: miembros, gerencia y personal, miembros del consejo y delegados, y donantes y organizaciones de cesionarios.

Las posiciones adoptadas en el documento se apoyan en 5 casos de estudio de cooperativas y asociaciones que formaban parte del proyecto Equal Exchange. Se

¹ Equal Exchange es una de las cooperativas de trabajadores más grandes de los Estados Unidos, y el mayor tostador de café propiedad de los trabajadores del mundo. Mayor información en <http://www.equalexchange.coop/>

incluyen resúmenes de los casos de estudio, así como un ejemplo de un plan de capitalización de pequeños productores en base a capital por unidad de retención. En el Anexo se incluye un ejemplo de plan de ahorro / capitalización, un reglamento de muestra, un glosario y una extensa lista de referencias.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de una base sólida de capital es uno de los problemas más agudos que enfrentan pequeñas empresas, cooperativas y asociaciones en países en desarrollo. Si bien hay muchas razones por las que estas empresas no han alcanzado su pleno potencial, el enfoque de este documento es la estructura de capital y la falta de suficiente inversión de capital propio en la empresa. De hecho, tal vez el mayor descuido de los profesionales de desarrollo, gobiernos y donantes, deseosos de mejorar ingresos rurales y medios de vida, haya sido descuidar la generación del capital propio por parte de los socios productores. La experiencia ha demostrado que la generación y el crecimiento de una base de capital propio de miembros es crucial para la sostenibilidad a largo plazo de las empresas de propiedad de los miembros y puede proporcionar una red eficaz de ahorro y seguridad financiera para pequeños agricultores. Existe una amplia literatura sobre patrimonio de miembros en los Estados Unidos, Europa y otros países desarrollados, sin embargo, hay poca investigación sobre planes de capital social y ahorro de miembros en países en desarrollo que cuentan con diferentes antecedentes históricos en términos de cooperativas o asociaciones, así como aspectos legales y regulatorios.

Diseñado para proporcionar información básica, el documento enfatiza la necesidad de generar propiedad financiera de pequeños propietarios en las empresas, cooperativas y asociaciones del grupo que les sirven. Está diseñado para asistirlos, así como a sus organizaciones de apoyo (donantes, prestamistas, académicos y el paraguas más amplio de organizaciones cooperativas de desarrollo), a medida que desarrollen y / o implementen planes para generar inversión de los miembros. El objetivo es ayudar a crear organizaciones independientes de agricultores con suficiente capital invertido para permitir que los agricultores y a sus empresas sobrevivan y prosperen.

El documento se ha adaptado de un documento anterior basado en un extenso proyecto de Equal Exchange (EE) para introducir programas de capital social en empresas de pequeños agricultores en 3 países: República Dominicana, Ecuador y Perú. A través del Programa de Desarrollo de Cooperativas financiado por USAID, los pequeños agricultores participantes (principalmente cooperativas de cacao y café) crearon economías internas y culturas de inversión que resultaron en un aumento de capital que podría ser utilizado para proveer reservas, desarrollar infraestructura, crecer y reducir la dependencia de préstamos con altos intereses. En cooperación con los Servicios de Asesoría Financiera de Root Capital, EE completó los diagnósticos de línea de base y los programas individuales de capacitación adaptados para satisfacer las necesidades financieras y gerenciales únicas de cada cooperativa. Las inversiones en capital humano han sido una prioridad de este programa, ya sea a través de la capacitación de consejeros y delegados, o talleres a nivel comunitario que se centran en los vínculos entre relaciones personales o familiares saludables y relaciones saludables con la cooperativa del agricultor.

Entender los conceptos y tener la capacidad de promover e implementar planes de capital social es también importante para las organizaciones e individuos que brindan apoyo a las cooperativas, incluyendo prestamistas y donantes. Los donantes deben responsabilizar a las Organizaciones de Desarrollo de Cooperativas (ODCs), ONGs y contratistas por promover la inversión de los socios e implementar planes de capital social en las empresas que reciban su asistencia, cualesquiera que sean las otras metas del proyecto.

Cuando los agricultores invierten en su cooperativa, tienen una participación de propiedad que crea un vínculo mucho más fuerte y tangible con la cooperativa. Participar en la propiedad da voz de propietario, y los agricultores tienen la responsabilidad de comprometerse con la cooperativa y ayudar a guiar a la organización como un negocio. Con las inversiones de sus miembros, las cooperativas pueden llegar a ser financieramente más sólidas y contar con los recursos para proporcionar mejores servicios a los miembros. Se puede crear un ciclo saludable con impactos positivos para agricultores, cooperativas y comunidades.

¿QUÉ ES CAPITAL?

Consideremos los desafíos que podrían enfrentar las pequeñas asociaciones y cooperativas de productores agrícolas: inadecuadas instalaciones de transporte o almacenamiento, reducciones en ventas, disminución de los precios de productos básicos, no contar con reservas para amortiguar pérdidas, retiro del crédito del prestamista y / o fin del apoyo del donante. Otras organizaciones superan estos desafíos, las operaciones se desarrollan sin problemas, las relaciones entre bancos y donantes son buenas, los cultivos están protegidos en instalaciones de almacenamiento de alta calidad y la administración es capaz de planificar nuevos bienes y servicios para los miembros. ¿Cuál es la diferencia entre estas dos posibilidades?

Una de las claves de las empresas grupales consistentes es contar con una fuerte base de capital. Las cooperativas rentables ofrecen productos y servicios, deseados por sus miembros, en ambientes modernos y atractivos. Esto se puede hacer porque se invierte suficiente dinero en el negocio para afrontar pérdidas inesperadas, prosperar y crecer¹. El capital es el dinero que se utiliza para iniciar y operar un negocio y es un motor para el crecimiento y la sostenibilidad. Las empresas necesitan capital para:

- ▶ Iniciar operaciones y proporcionar fondos para operar el negocio (capital de trabajo);
- ▶ Comprar, reemplazar o mejorar edificios y equipos;
- ▶ Financiar infraestructura requerida;
- ▶ Cumplir con los requisitos de garantía de bancos comerciales y reducir las tasas de interés²;
- ▶ Expandir operaciones.

¹ Adaptado de Frederick Donald A. y Ann Hoyt, Capital Accumulation by Cooperatives: Traditional Methods of Acquiring Equity, Cooperative Business Journal, Febrero, 1994, p. 5.

² Acceso a crédito es un desafío constante en el campo del desarrollo. En décadas anteriores, préstamos subsidiados a cooperativas y asociaciones tanto como préstamos a través de terceros han sido fracasos. Préstamos subsidiados no se han resultado en cooperativas auto sostenibles ni en una tasa razonable del pago de fondos revolventes de los socios.

El capital de un negocio normalmente proviene de los fondos proporcionados por propietarios (propietarios del patrimonio), fondos prestados (deuda) y beneficios (ganancias netas). Las asociaciones de pequeños productores a menudo también reciben capital de fondos donados por organizaciones externas.

$$\begin{aligned} & \text{CAPITAL SOCIAL* + GANANCIAS NO DISTRIBUIDAS} \\ & + \text{FONDOS PRESTADOS + FONDOS DONADOS} \\ & = \text{CAPITAL} \end{aligned}$$

* el capital social se refiere a EPIs (ver glosario) y cooperativas. El término capital social es un término específico solo para las cooperativas.

Deuda es esencialmente distinta a patrimonio, aunque es una parte importante de la base de capital de una empresa. Es una obligación contractual que debe ser reembolsada con intereses en determinado momento o momentos. Por otro lado, pagar retornos a los propietarios en excedentes sobre acciones de capital, es más tolerante y depende de la rentabilidad y del flujo de caja del negocio.

Las organizaciones de productores agrícolas pueden utilizar el capital para:

- ▶ Pagar salarios y costos operativos;
- ▶ Comprar semillas y fertilizantes para los miembros a costo reducido;
- ▶ Facilitar la adquisición a gran escala de equipo;
- ▶ Comprar y comercializar cosechas de los miembros;
- ▶ Préstamos de apoyo o programas de crédito rotatorio; y
- ▶ Invertir en instalaciones e infraestructura para las operaciones, de tal forma que puedan llegar a mercados domésticos e internacionales.

A medida que las asociaciones y cooperativas de productores crecen, necesitan desarrollar recursos para ser autosuficientes y financieramente independientes. Requieren capital suficiente para comprar los productos de sus miembros, pagar al personal, construir infraestructura y operar como empresas exitosas del grupo. Un factor crucial en la independencia financiera es la cantidad de capital que ha sido proporcionada por los miembros propietarios de la organización.

Las cooperativas están estructuradas para ser propiedad de sus miembros. La contribución de los miembros a la base de capital de la cooperativa se denomina capital social. Es un principio cooperativo fundamental que los miembros aporten sus propios fondos para capitalizar la cooperativa. El principio, Participación Económica de Miembro, establece: “Los Miembros contribuyen equitativamente al capital de su cooperativa y lo controlan democráticamente. Al menos parte de ese capital suele ser la propiedad común de la cooperativa. Los miembros suelen recibir una compensación limitada, de ser el caso, sobre el capital suscrito como condición para ser miembro”³.

Tomar nota que hay una diferencia crítica entre asociaciones y cooperativas. Las asociaciones son organizaciones de productores sin fines de lucro que no tienen propietarios. Sin embargo, también se espera que los miembros de asociaciones de pequeños productores contribuyan con fondos a la asociación, lo que funciona como capital. Si bien las organizaciones sin fines de lucro no están estructuradas para acomodar el capital social, pueden desarrollar planes de ahorro para los miembros. Los planes de ahorro son préstamos a la asociación y se consideran capital prestado, es decir, un pasivo para la organización en lugar de un activo⁴. Los riesgos y beneficios de la membresía y el ahorro de los miembros se discuten en el acápite: “Las estructuras de patrimonio y los beneficios varían según los tipos de negocio”.

¿POR QUÉ SON IMPORTANTES LAS APORTACIONES DE LOS SOCIOS AL CAPITAL?

La creación de una base sólida de capital es un componente crítico del diseño de organizaciones de pequeños productores, de la capacitación de la gerencia y de la junta directiva, así como de la educación de los miembros. Sin capital suficiente, la empresa no podrá prosperar. El éxito en el desarrollo de organizaciones sostenibles de pequeños agricultores depende de la inversión directa de los miembros en la empresa y proporciona beneficios tanto a los miembros como a la empresa.

Para la empresa, las contribuciones de los miembros al capital promueven el compromiso financiero de los pequeños propietarios. La propiedad del capital es la vía más eficaz para la generación de lealtad hacia la empresa. Cuando los agricultores tienen una participación financiera en sus organizaciones es probable que sean más leales que aquellos que sólo ocasionalmente pueden usar la cooperativa. También serán menos propensos a confiar o vender a competidores o intermediarios que ofrezcan efectivo inmediato (vendedores laterales)⁵.

Para los agricultores los planes de capital social de los miembros con un enfoque adecuado y que específicamente asignan fondos a cuentas individuales de los miembros pueden generar ahorros sustanciales para los miembros, lo que aumenta el valor neto del agricultor. Tales planes también proporcionan una forma de ahorro para el futuro cuando se jubilen, tengan alguna discapacidad o abandonen la agricultura. Cuando las inversiones de capital (por ejemplo, el capital de los miembros) se pagan a los miembros, los pagos pueden proporcionar ingresos similares a pensiones para los miembros o pueden ser un legado para el cónyuge y los hijos. Con una política clara de reembolso, los miembros pueden anticipar cuándo recibirán el reembolso de los fondos de capital invertido. Finalmente, debido a que son propiedad de los usuarios y son operadas por ellos, las empresas campesinas están orientadas al servicio y muchas veces ofrecen muchos servicios que no son ofrecidos por empresas de inversionistas o intermediarios.

4 Los planes de ahorro pueden proporcionar capital de trabajo y de inversión a las asociaciones, pero se muestran en el balance como cuentas por pagar y no son realmente acciones, aunque algunos especialistas financieros los califican como “cuasi capital”, especialmente si se trata de planes de ahorro a largo plazo con un largo período de rotación, es parte de un plan escrito y está regulado por las reglas adoptadas por la junta general de miembros. Pero a medida que una asociación adquiere activos, estos ahorros pueden ser hipotecados para proporcionar acceso a algún financiamiento bancario

5 FAO, “Financiación interna para un mayor desempeño cooperativo” en la movilización de capital en cooperativas agrícolas, descargado el 7 de junio de 2017 desde <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/007/y5469e/y5469e00.pdf>

LAS ESTRUCTURAS DE PATRIMONIO Y LOS BENEFICIOS VARÍAN POR TIPO DE NEGOCIO

Supongamos que cada negocio, sin importar su estructura corporativa, se inicia por un fundador o fundadores que tienen una idea para un producto o servicio requerido por la gente, pero que no se ofrece en el mercado, o que podría ser proporcionado con mejor calidad o a un precio más bajo. Una vez que el negocio esté en funcionamiento y tenga éxito, generará más dinero que el que se necesita para pagar gastos. Este excedente recibe diferentes nombres en distintas organizaciones, entre ellas beneficio, remanente, ahorro neto, superávit e ingresos netos.

Esta sección y la siguiente describen las diferencias en la estructura y las retribuciones de la inversión de fondos para poner en marcha y desarrollar tres tipos de empresas: empresas de propiedad de inversionistas (EPI), asociaciones y cooperativas de productores. Las principales diferencias entre los tres enfoques radican en quién posee y controla el negocio y en quién recibe los beneficios de la propiedad. Por ejemplo, la inversión de los propietarios en una EPI y la inversión de los miembros en una cooperativa representan la propiedad del negocio mientras que las inversiones en una asociación de productores están estructuradas como préstamos y no representan la propiedad de la asociación.

EMPRESAS DE PROPIEDAD DE INVERSIONISTAS

En una empresa típica con fines de lucro y de propiedad de inversionistas (EPI), los fondos provienen de inversionistas que compran acciones porque esperan recibir un beneficio financiero de sus inversiones. Con el tiempo, esperan recibir más dinero del que invirtieron en las acciones. Cuando una EPI gana un beneficio, un porcentaje del beneficio se distribuye entre los accionistas en función del número de acciones que poseen. Cuantas más acciones tenga un inversionista, recibirá mayores ganancias. Estas distribuciones se denominan dividendos. Por ejemplo, el Consejo de Administración de la empresa ABC ha decidido devolver 10.000 dólares de las ganancias del año pasado a los dos accionistas de la compañía, Juanita y Tomas. Puesto que Juanita posee 70 de las 100 acciones de la compañía en circulación, recibirá el 70 por ciento de la distribución (\$ 7,000) y Tomas recibirá el 30 por ciento (\$ 3,000). Además, suponiendo que ABC ha obtenido beneficios todos los años, tendrá buenas reservas de capital y estará creciendo, los inversionistas también pueden vender sus acciones a otros inversionistas que estén dispuestos a pagar más por cada acción que la inversión original. El crecimiento en el valor de cada acción se llama apreciación.

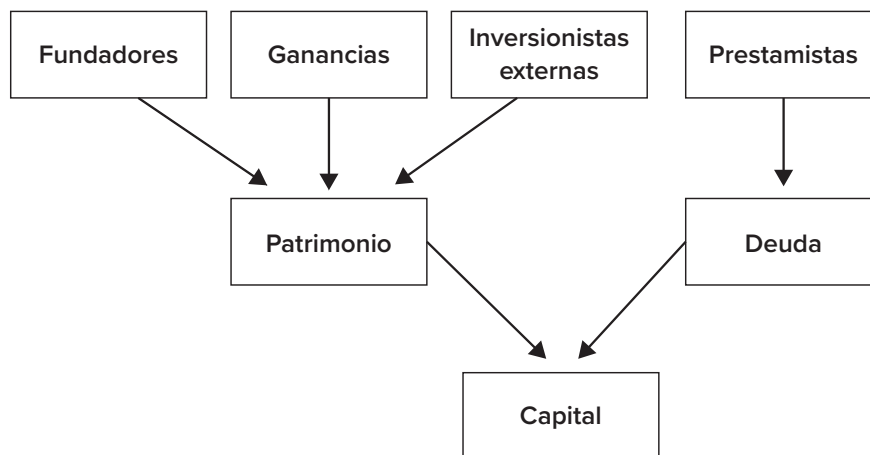
Sin embargo, es importante tomar en cuenta, que los dividendos no pueden ser pagados sobre las acciones, o si la empresa no crece en valor, las acciones perderán su valor. En el peor de los casos, si la empresa va a la quiebra, las acciones no tendrán ningún valor. Debido a la posibilidad de pérdida, el dinero invertido en acciones de EPIs está “en riesgo” de pérdida y se llama “capital de riesgo”. Si la empresa deja de operar y quedan activos después de haber pagado todos los pasivos, los activos restantes se distribuyen entre los inversionistas, una vez más, en base al número de acciones que posean.

ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN PARA MIEMBROS EN ASOCIACIONES DE PRODUCTORES



Vemos aquí a una asociación de productores de cacao, una corporación de segundo piso en el Ecuador, que ha desarrollado un enfoque de “cuasi capital social” para generar ahorros de miembros a largo plazo y capitalizar el negocio. Por cada libra de cacao, 75% de centavo por libra es utilizado como ahorro para el miembro y se deposita en la asociación; y el 25% apoya a las cinco organizaciones de base de agricultores. Los fondos se retienen por cinco años; al inicio del sexto año, los ahorristas pueden retirar el 30% del total de sus ahorros con intereses. La tasa de interés es la del Banco Central. De enero a junio del 2015, el plan recolectó \$ 21,900 (\$ 3,650 mensual). También se alienta a que los miembros ahoren voluntariamente en la asociación. Continúa el trabajo para definir mejor las condiciones y la gestión de los ahorros de los miembros, así como las necesarias aprobaciones internas.

DIAGRAMA 1: FUENTES DE CAPITAL— EMPRESAS DE PROPIEDAD DE INVERSIONISTAS



En términos del control de la empresa, los inversionistas reciben un voto por cada acción que compran. Cuantas más acciones posean, más votos tendrán y mayor será su control sobre la compañía.

Finalmente, no se espera que el inversionista de una EPI necesite o utilice los productos o servicios proporcionados por la empresa, o que viva en la comunidad donde esté ubicada la empresa. El motivo para invertir es únicamente aumentar riqueza a través de dividendos y apreciación.

Existe una diferencia importante en la forma en que se devuelven los beneficios netos (beneficios en una EPI) a los inversores y a los miembros de organizaciones propiedad de productores. Las cooperativas y las asociaciones ofrecen muchos y variados beneficios a los miembros, además de pasar una porción de los excedentes o ahorros. Sin embargo, el método que utilizan para asignar y distribuir las ganancias que se producen dice mucho al miembro sobre los valores fundamentales de su empresa. Las decisiones son una importante declaración de prioridades y una oportunidad anual para compartir esos valores y prioridades con los miembros. Las siguientes secciones ofrecen una visión general de la inversión de miembros y los beneficios proporcionados por las asociaciones de productores y más detalles sobre inversión, beneficios y métodos de distribución en cooperativas.

ASOCIACIONES DE PRODUCTORES

Las asociaciones de productores sin fines de lucro son grupos de pequeños agricultores que ofrecen beneficios a los miembros tales como la venta de suministros agrícolas, servicios de extensión, comercialización de productos básicos, procesamiento de valor agregado, capacitación y otros servicios que usualmente no requieren una inversión financiera significativa... [Están] generalmente organizados por grupos geográficos y / o de productos básicos.⁶

⁶ Welhe, T. Saving Fine Chocolate (página 6)

Como organizaciones sin fines de lucro, las asociaciones de productores no tienen propietarios. Los agricultores son considerados miembros y no tienen la oportunidad de desarrollar capital social del negocio. Además, las asociaciones de productores tienen restricciones en cuanto a la cantidad de utilidad neta (ganancia) que puedan acumular. Gran parte de la legislación fiscal reconoce que las asociaciones necesitan un colchón financiero en caso de que suceda algo inesperado. Para una asociación de agricultores, esto podría ser reemplazar un techo, una sequía inesperada que se reduzcan los ingresos de venta de cultivos, o una pérdida de fondos provenientes de donantes, todo lo cual requerirá de recursos financieros para la sobrevivencia de la asociación. Tener capital proporciona reservas de efectivo para tiempos difíciles.⁷ El capital de las asociaciones de productores suele ser proporcionado por organizaciones donantes y también por cuotas de membresía o cuotas cobradas periódicamente y fondos de ventas y honorarios por servicios (volumen de negocio).

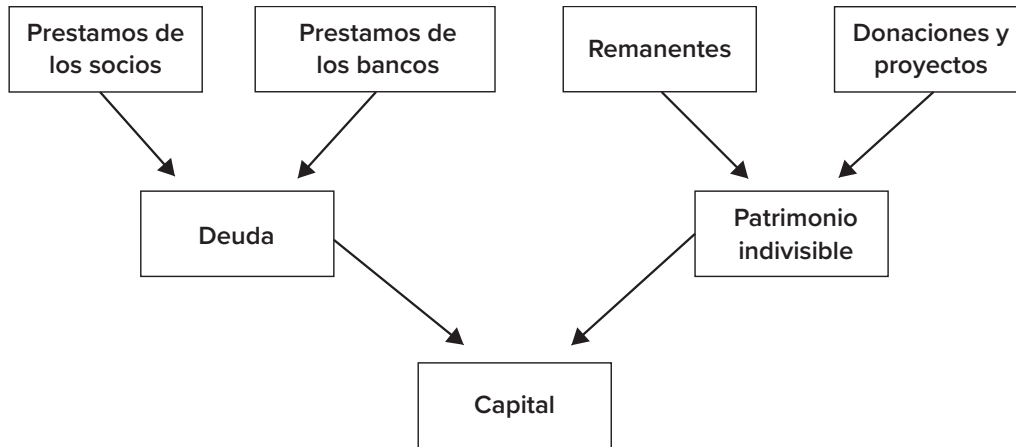
Pero las asociaciones de productores no pueden distribuir las ganancias netas de las ventas y servicios a los miembros, excepto indirectamente a través de ajustes en los precios que pagan a los agricultores por su producción. Esto se puede lograr de varias maneras. Entre ellas:

- ▶ Establecer precios para que las ganancias netas de la asociación se reduzcan al mínimo al final del año.⁸ Esto puede ser complicado ya que la asociación tiene que vigilar las ganancias netas a medida que se aproxima el fin de año. La asociación puede hacer un ajuste de precios a los pagos que hicieron a los agricultores a inicio del año y emitir pagos de fin de año para corregir el “pago parcial”. Los miembros pueden recibir estos pagos en efectivo o pueden retener los pagos en una cuenta de ahorros personales o de jubilación. Si bien estos ahorros proporcionan capital a largo plazo para que la asociación crezca, se consideran un préstamo a la cooperativa y aparecen en los estados financieros como un pasivo. Así, las asociaciones pueden ofrecer beneficios, incluyendo una oportunidad de ahorrar a largo plazo, pero no pueden generar capital social individual, lo que confiere propiedad de la empresa.
- ▶ Asignar anualmente un porcentaje de primas de Comercio Justo, calidad y otras a las cuentas de ahorro de los miembros en base al porcentaje individual en términos de entregas totales de productos a la asociación. No se trata de una distribución sino de un ajuste de precios antes de fin de año.
- ▶ Establecer un sistema de retención, en el cual un porcentaje del pago por la entrega de productos se cobra antes del pago y se abona en la cuenta de ahorros del miembro. Este sistema tiene la ventaja de generar capital durante la temporada de producción, en lugar de esperar a fin de año y no requiere un ajuste de los pagos en base a las ganancias netas de fin de año. Los planes de retención pueden no ser la mejor opción para las asociaciones cuyos miembros producen pequeños volúmenes porque el costo de la gestión de registros de muchas transacciones pequeñas supera las ganancias generadas.
- ▶ Establecer un sistema en el que los agricultores puedan ahorrar dinero voluntariamente en la asociación en base a cultivos entregados.

⁷ La mayoría de los países limitan la cantidad de reservas operativas permitidas para organizaciones sin fines de lucro. En los Estados Unidos, el límite no es más de 3 años de gastos operativos corrientes. <https://www.philanthropy.com/article/Theres-No-Penalty-for-Having/190573>

⁸ Un porcentaje de su cosecha es “monetizado” para la asociación, o, a través de la re-liquidación del precio de compra pagado a los miembros por su cultivo, un ajuste del reembolso se paga antes del fin del año fiscal o “capitalizado” que forman parte de un plan de capitalización con un período de renovación.

DIAGRAMA 2: FUENTES DE CAPITAL – ASOCIACIONES DE PRODUCTORES



En cada caso, la asociación solicita fondos a sus miembros y el dinero recaudado es un pasivo para la asociación ya que se espera que los fondos se devuelvan con intereses en una fecha futura establecida.

El control de una asociación suele ser ejercido por los miembros; cada miembro tiene un voto debido a su membresía en la asociación, siempre y cuando pague las cuotas de membresía anuales requeridas. Tomar en cuenta que todos los miembros deben pagar el mismo nivel de cuotas sin importar el tamaño o volumen de sus negocios con la asociación.

A largo plazo, las asociaciones, aunque una estructura útil para el inicio de un negocio, son más apropiadas como organizaciones de servicio o de cabildeo donde todos los miembros de un grupo específico se benefician del trabajo de la asociación para realizar investigación, proporcionar servicios educativos y técnicos, y transmitir los puntos de vista de los miembros al gobierno, representándolos en foros nacionales e internacionales.

A continuación, se presentan cuatro mecanismos de financiamiento que podrían ser desarrollados para crear “cuasi capital social” en una asociación de agricultores (tenga en cuenta que podrían emplearse más de un mecanismo o todos ellos). Estos son:

- 1) Asignar anualmente un porcentaje de las primas de Comercio Justo, calidad y otras primas a un plan en base a las entregas de cacao, café u otro cultivo, y establecer un tiempo para la devolución al miembro con intereses, como 5 o 10 años. Para ello, la asociación o corporación debe ajustar el precio que paga a los afiliados antes del 31 de diciembre de cada año, indicando el anticipo inicial y luego el ajuste de precios debido a la prima de Comercio Justo por la venta total. Luego, este ajuste de precio secundario se capitaliza en la cuenta de ahorros de los miembros. Esto no es una distribución, sino simplemente un ajuste de precios antes de fin de año.
- 2) Establecer una cuota mínima de entrega de granos de cacao como capital a nombre del miembro, depositado en el fondo rotatorio de ahorro.
- 3) Establecer un sistema para que los agricultores puedan ahorrar voluntariamente en la asociación en base a sus entregas.

- 4) Implementar un plan en el cual los ingresos de la venta de plantas u otros insumos a los agricultores o la venta de fertilizantes de los programas financiados por donantes vayan a la cuenta del productor. Mientras que el saldo del préstamo del agricultor disminuye, sus “ahorros” crecen. La asociación convierte los fondos en activos productivos a largo plazo y en capital de trabajo y se muestran como préstamos a largo plazo (cuentas por pagar).

En cada caso, la asociación solicita fondos a sus miembros. Al igual que un depósito a plazo, los fondos solo se pueden canjear después de cinco años o más y pueden considerarse “cuasi capital” o ahorros de miembros en un fondo rotatorio a largo plazo.

En una asociación de productores sin fines de lucro, los miembros productores no son propietarios de la asociación. Sus aportaciones al capital de la asociación (sus ahorros) se hacen en forma de préstamos y se consideran una deuda de la asociación a sus miembros. Dado que las asociaciones no tienen capital social, el margen neto se capitaliza en el capital de la asociación, que es indivisible y nunca puede ser desembolsado directamente a los miembros.

Si una asociación de productores decide disolver la asociación y posee activos que tienen valor (por ejemplo, reservas de capital, vehículos, equipo, bienes raíces), esos activos deben ser distribuidos a otra organización sin fines de lucro, después de que todos los pasivos hayan sido pagados. Si bien los activos pueden permanecer en la comunidad, dependiendo de las decisiones tomadas por la junta directiva, no pueden ser devueltos a los miembros de la asociación. Dado que los pasivos deben pagarse antes de distribuir los activos restantes, los agricultores recibirán el reembolso de sus préstamos con intereses, siempre y cuando los fondos estén disponibles en la asociación.⁹

COOPERATIVAS

Las cooperativas son diferentes de las empresas de propiedad de inversionistas porque son creadas para proveer bienes y servicios necesarios a precios razonables *para las personas que las poseen*. Las asociaciones de productores a menudo se crean como un primer paso en el desarrollo de una cooperativa y se encuentran en muchos países en desarrollo. Las cooperativas son organizaciones similares, pero con una estructura de capital y legal diferente. A diferencia de las asociaciones, las cooperativas pueden generar ganancias netas (beneficios o superávit) que se dividen entre los miembros en proporción al uso que hagan de la cooperativa y, si son mantenidas (retenidas) por la cooperativa, crean la propiedad de sus miembros. El resto de esta sección se dedica al funcionamiento de las cooperativas.

La Alianza Cooperativa Internacional define una cooperativa como “ una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a través de una empresa controlada de forma conjunta y democrática.”¹⁰ En otras palabras, una cooperativa es un negocio controlado por el usuario que distribuye beneficios en base al uso.

⁹ <https://www.councilofnonprofits.org/tools-resources/dissolving-nonprofit-corporation>

¹⁰ International Cooperative Alliance

El principio de propiedad del usuario implica que los miembros ayudan a financiar la cooperativa y, por lo tanto, son propietarios de la cooperativa. Los miembros son responsables de proveer la mayor parte del capital de la cooperativa. La aportación [de capital] de cada miembro debe ser proporcional al uso de la cooperativa por parte de ese miembro. Esta financiación compartida crea la propiedad conjunta.

—*Universidad de Wisconsin Centro de Cooperativas*

Al igual que las asociaciones de productores, las cooperativas que están empezando a menudo dependen de contribuciones de donantes y de contribuciones de los miembros para el capital inicial. Sin embargo, esas contribuciones tempranas de los miembros se hacen en forma de acciones de membresía de bajo costo en lugar de préstamos. Desde el principio, la compra de una cuota de membresía le da al miembro el derecho de usar los servicios de la cooperativa y tener un voto en los asuntos de la cooperativa.¹¹

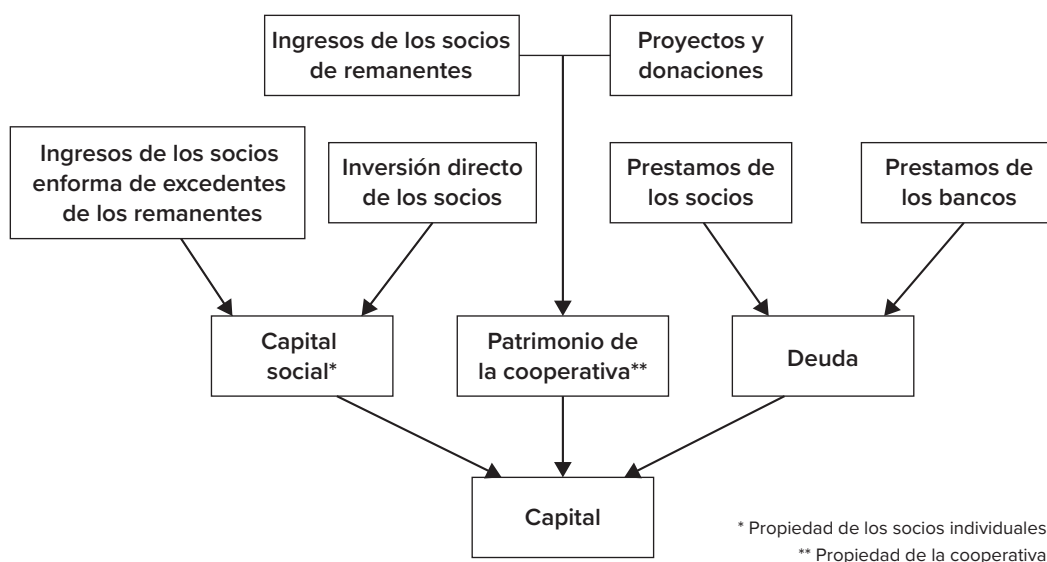
A medida que la cooperativa crece y tiene éxito, se generan fondos adicionales por ventas (volumen de negocios), compra de acciones por parte de nuevos miembros, fondos adicionales de donantes y aportaciones financieras continuas por parte de los miembros. Las aportaciones de los miembros se denominan capital social. Los miembros de la cooperativa proporcionan capital en base al uso de los servicios de la cooperativa. Por ejemplo, en una cooperativa de productores, cuanto más cultivos venda el miembro a través de la cooperativa o más semillas y fertilizantes compre, se requerirá mayor contribución del capital social. Los ingresos también pueden provenir de negocios realizados con no miembros o ingresos que no estén relacionados con el uso de la cooperativa (es decir, alquiler pagado por el uso del espacio propiedad de la cooperativa o dividendos ganados en las inversiones cooperativas). Los ingresos de los miembros contribuyen al patrimonio de la cooperativa, pero no se añade a las cuentas individuales de los socios.

El capital social en las cooperativas es diferente de los préstamos de los miembros a una asociación. Un préstamo a una asociación requiere que la asociación reembolse ese préstamo en un tiempo definido y una cantidad específica de fondos añadidos (intereses). El préstamo es una deuda que debe pagarse y no confiere derechos de propiedad al miembro de la asociación. Una cooperativa no está obligada a devolver (redimir) el capital de los miembros en ningún momento y puede o no devolver fondos adicionales (excedentes) a los miembros en base al capital que hayan invertido.

Las cooperativas difieren de las EPIs en la manera en que los inversionistas recuperan su dinero y el monto que se devuelve. Las acciones en una EPI pueden llegar a ser más valiosas (apreciar) con el tiempo a medida que la empresa crezca, por lo que el retorno al inversionista es variable e ilimitado, en base al éxito de la empresa. En cambio, las acciones de una cooperativa no se aprecian. Las acciones cooperativas pueden ser reembolsadas (rescatadas) al valor actual o al valor de la inversión original, el que sea menor. Por lo general, una cooperativa redime sus acciones de los miembros al valor original a menos que haya tenido

¹¹ En las cooperativas, todos los miembros tienen un voto independientemente de la cantidad de capital que hayan contribuido. Esto contrasta con las EPI en donde cada acción comprada proporciona un voto, por lo que cuantas más acciones posean inversionistas, más control tendrá sobre la organización.

DIAGRAMA 3: FUENTES DE CAPITAL – COOPERATIVAS



dificultades financieras. Si ese es el caso, el patrimonio reembolsado al miembro es menor de lo que originalmente se invirtió, por lo tanto, el capital invertido está “en capital de riesgo” como en EPI.¹²

Las cooperativas también difieren fundamentalmente de otras entidades empresariales, ya que no prometen ilimitadas, ni siquiera tasas particularmente altas, de rendimiento a cambio del riesgo de propiedad. En cambio, las cooperativas ofrecen a sus miembros las ventajas de una empresa democráticamente gobernada, dirigida a satisfacer las necesidades económicas y sociales de los agricultores miembros. Aunque los beneficios de las cooperativas son claramente económicos, otros como la gobernabilidad democrática, la solidaridad de grupo y la ayuda son menos fáciles de calcular, pero pueden ser más importantes.

Para compensar los mayores riesgos que enfrentan, la mayoría de los analistas financieros están de acuerdo en que las acciones de propiedad de una cooperativa bien capitalizada merecen una tasa de retorno similar a la del capital prestado. Sin embargo, dado que la mayoría de las cooperativas, especialmente en los países en desarrollo, están subcapitalizadas, los miembros aceptan tasas más bajas de retorno de la inversión debido a los otros beneficios que reciben de la cooperativa.

La responsabilidad de continuar aportando patrimonio a la cooperativa es un elemento esencial de una empresa cooperativa y es una característica que define el modelo cooperativo. El capital social es el principio, la práctica y la responsabilidad que la cooperativa y sus dueños tienen entre sí. Los miembros de la cooperativa proporcionan capital fundamental y flexible para lograr estabilidad financiera.

Algunas de las diferencias entre cooperativas, EPIs y organizaciones sin fines de lucro se resumen en el Cuadro 1.

Es importante tomar en cuenta que las cooperativas han desarrollado muchas formas para que los miembros hagan inversiones directas en sus cooperativas.

¹² La regulación sobre el reembolso en las cooperativas cambia de país a país. Por ejemplo, en Perú las contribuciones de los miembros no pueden ser devueltas salvo que fallezcan o dejen la cooperativa, es así que tienen estrategias de capitalización solo en base a los intereses cada cierto número de años.

CUADRO 1: COMPARACIÓN DE COOPERATIVAS, CORPORACIONES Y ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

Atributos	Cooperativas	Corporaciones (EPIs)	Organizaciones sin fines de lucro
Propósito	Maximizar servicio y satisfacción de miembros; proveer productos y servicios no disponibles con mayor calidad/menor costo que la competencia.	Maximizar retornos de accionistas/inversionistas.	Servir al interés público. Los recursos se redistribuyen para proveer servicios educativos de caridad y otros.
Propiedad	Propiedad	Los inversionistas son propietarios.	Generalmente no es “propiedad” de ninguna persona o miembro.
Control	Controlado democráticamente: un miembro un voto; igualdad de voz independientemente de acciones.	Los accionistas controlan en base al número de acciones que poseen.	Puede ser controlada por miembros o, en organizaciones sin miembros, por una junta directiva que elija a sus propios sucesores. Las personas que reciben servicios pueden ser o no miembros.
Rendición de cuentas	La junta directiva es directamente responsable ante los miembros a través de procedimientos de nominación y elección.	Los procedimientos de elección y nominación de la junta directiva ofrecen poca oportunidad de supervisión a los accionistas. Es improbable que los accionistas eliminen a los miembros del consejo.	Generalmente se rinden cuentas a los miembros de la organización y a los donantes.
Fuentes de patrimonio y capital	Beneficios netos de las operaciones; contribuciones de patrimonio de los miembros: inversión directa, retención de capital por unidad, excedente, no distribuidos; donaciones (esp. para startups).	Las acciones se venden mayormente en el mercado de capital.	Donaciones de sectores público o privado (por ejemplo, individuales, negocios, organizaciones, gobierno).
Ganancias / Excedentes	Excedente de ingresos invertido en la cooperativa y/o devuelto a los miembros en base a uso. Reembolso de participación de miembros al costo o menos. Generalmente, acciones no vendidas en mercados, participación de miembros en pérdidas y ganancias (riesgo).	Ganancias reembolsadas a los inversionistas en base al monto invertido. Acciones generalmente vendidas en el mercado de capital, en donde su valor puede aumentar, disminuir o permanecer estable. Inversionistas comparten pérdidas y ganancias (riesgo).	No diseñados para generar ganancias. Las ganancias generadas en las operaciones se reinvierten en la organización sin fines de lucro o se donan a otras agencias sin fines de lucro.
Comunidad	Promover y apoyar el desarrollo de la comunidad.	Puede involucrarse en algunas actividades filantrópicas de la comunidad.	Sirve como mecanismo de acción colectiva en base a un bien común.

Fuente: Von Pischke, JD & Rouse, J. (2004). *New strategies for mobilizing capital in agricultural cooperatives*. página 23. URL: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/007/y5469e/y5469e00.pdf>

Como lo menciona Frederick and Hoyt:

Hay casi tantas variedades de programas de inversión directa para miembros como cooperativas. Los programas se distinguen por la forma en que los miembros pueden hacer su inversión de capital, el tipo de documento que se utiliza para registrar los beneficios que el miembro recibe de la inversión, la cantidad de inversión requerida para recibir los beneficios y cómo y cuándo la inversión será devuelta al miembro.

Para nuestros fines, la más importante de estas características son las formas en que los miembros pueden hacer su inversión de capital, así como cómo y cuándo se les devuelve la inversión. Las tres principales formas en las que los miembros de la cooperativa de productores invierten en sus cooperativas son: contribuciones en efectivo, retención de capital por unidad y excedente. Los miembros pueden usar efectivo en cualquier momento para comprar una acción o acciones en la cooperativa. Este método se llama “inversión directa de miembros”.

Las retenciones de capital por unidad son utilizadas por las cooperativas que comercializan productos producidos por sus miembros. Son deducciones del monto pagado al miembro por el producto vendido a la cooperativa en base al número de unidades manejadas por la cooperativa (por ejemplo, el número de toneladas) o un porcentaje de las compras totales de la cooperativa a todos los miembros. Las retenciones de capital se acreditan a la cuenta de capital del miembro en la cooperativa. La cantidad de capital recaudada por estos fondos retenidos depende del volumen de ventas generado por los miembros.¹³ Al igual que un sistema de cobro en asociaciones, este sistema tiene la ventaja de generar capital durante la temporada de producción en lugar de esperar a fin de año y no requiere un ajuste de pagos en base a ganancias netas de fin de año.

Para entender el tercer método, excedentes retenidos, recuerde que las cooperativas no se crean para proveer beneficios a inversionistas externos; más bien están diseñadas para pagar a los agricultores el mayor precio posible por su producto. Para lograr ese objetivo, intentan operar lo más cerca posible al costo. Las cooperativas pueden generar ganancia pagándole al agricultor menos que el valor del producto más el costo de la comercialización del producto para el agricultor.

$$\begin{aligned} & \text{PRECIO PAGADO AL AGRICULTOR} \\ & - \text{COSTO DE COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO} \\ & = \text{GANANCIA} \end{aligned}$$

Para proveer mayores beneficios a los agricultores, la cooperativa desea operar cerca del punto de equilibrio donde no hay ganancia o pérdida (precio pagado - costo = 0). La ganancia generada en el ejemplo anterior podría considerarse un pago insuficiente a los agricultores que vendieron sus productos a través de la cooperativa o una sobrecarga a los miembros que compran bienes y servicios de la cooperativa. De cualquier manera, la idea de la cooperativa es devolver esos pagos incompletos o los sobrecargos a los miembros en base al uso que hicieron de la cooperativa. Por ejemplo, si las ventas anuales de cacao a la cooperativa del agricultor A totalizaban el 1% de las compras anuales totales de la cooperativa a los miembros y la cooperativa no tenía necesidad de capital, el agricultor A recibiría el 1% del superávit total para corregir el pago original. A fin de año, cuando hay ganancias, los pagos a los miembros se denominan excedentes.

Sin embargo, aquí hay que hacer una advertencia. Al igual que otros negocios, las cooperativas necesitan generar ingresos suficientes para cubrir los gastos y asegurar que haya suficiente capital para proporcionar estabilidad y crecimiento. Para lograr ese objetivo, tienen que generar un beneficio. Con el fin de enfatizar

¹³ Fuente: <https://cccd.coop/sites/default/files/USDA-CS-Coops-101t.pdf>

las diferencias entre los usos del beneficio por las EPIs (generar capital y devolver dividendos a los inversionistas en función del monto invertido) y las cooperativas (generar capital y proveer reembolsos basados en el uso), las cooperativas usan otros términos para el beneficio como utilidad neta o superávit. Muchas cooperativas han asumido que la descripción de las cooperativas como “sin fines de lucro” o “sin ánimo de lucro” significa que la cooperativa debe operar al punto de equilibrio, no generar un superávit. Esta suposición lleva a una capitalización inadecuada en la cooperativa, que en última instancia puede conducir al fracaso.

A veces las personas no ven la distinción entre los excedentes y las retenciones de capital por unidad. Los excedentes se basan en los ingresos de la cooperativa; las retenciones por unidad se basan en el volumen o el valor del negocio realizado con la cooperativa. Por ende, una cooperativa puede adquirir capital, incluso en un año de márgenes limitados o pérdida, a través del uso de retenciones de capital por unidad.¹⁴

Para asegurar que la cooperativa tenga una base de capital adecuada, los miembros acuerdan que la cooperativa pueda pagar parte de sus excedentes en efectivo y retener parte en las cuentas individuales de capital de los miembros. Las distribuciones a las cuentas de los miembros se llama capital asignado. Cuando una cooperativa de agricultores muestra ganancias netas a fin de año, la junta directiva decide qué porción se distribuirá a los miembros en efectivo y qué porción permanecerá (retenida) en las cuentas de capital de los miembros. El capital retenido asignado o los ahorros retenidos permiten que los miembros propietarios financien su empresa en proporción a su uso, un principio cooperativo muy importante.

Hay muchas formas en las que las cooperativas retornan el capital asignado a los miembros. Generalmente son combinaciones de las siguientes opciones:

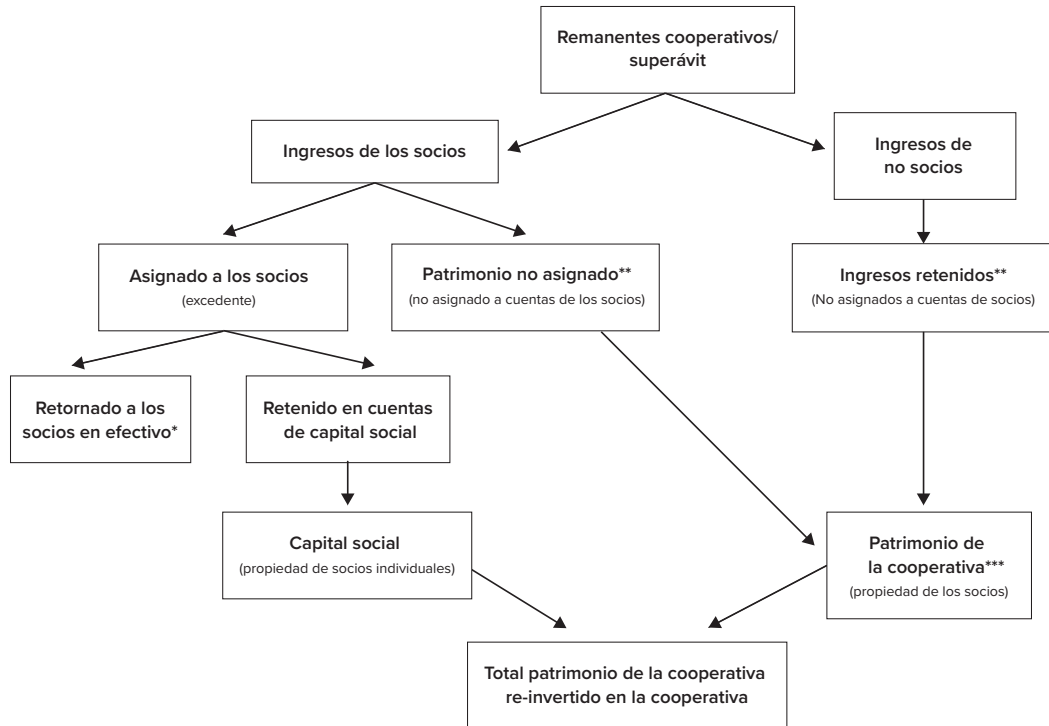
- ▶ Capital acumulado y retenido a lo largo del tiempo a ser pagado cuando un miembro deje la cooperativa o deje de producir;
- ▶ Capital acumulado hasta que se llegue a un monto preestablecido o un monto de “capital base”; paga todos los excedentes efectivo;
- ▶ Se pagan intereses/dividendos de todas las contribuciones de capital o solo contribuciones que exceden el monto de capital base;
- ▶ La contribución de capital se paga en periodos establecidos en base al número de años desde que se hizo la contribución y el monto contribuido en ese momento;
- ▶ Permitir que los miembros rescaten fondos de capital asignados si la junta directiva aprueba la acción.

La elección de los métodos de rescate de capital es crítica y depende de las leyes y reglamentos aplicables, las necesidades y expectativas de los miembros y la necesidad de capital de la cooperativa en el presente y a futuro. Las decisiones sobre la devolución deben ser hechas por la junta directiva en consulta con los miembros, consejeros cooperativos, abogados y contadores.

¹⁴ Ibid

DIAGRAMA 4: DISTRIBUCIÓN DE REMANENTES DE LA COOPERATIVA

Adaptado de Lund



* Puede requerir cantidades mínimas por ley. Busca asesoramiento profesional.

** Patrimonio retenido en este caso puede estar sujeto a impuestos. Busca asesoramiento profesional con respecto a estas acciones.

*** No todas las cooperativas destinan una parte de los ingresos del patrimonio como patrimonio no asignado

Es importante señalar que, si la cooperativa tiene ganancias de negocios con no miembros, esas ganancias no se asignan a los miembros, ya que no fueron resultado de su uso de la cooperativa. Las ganancias de negocios con no miembros se suelen agregar a la cuenta de capital como patrimonio no asignado de la cooperativa. Esas reservas aún son propiedad de los agricultores propietarios de la cooperativa, pero sólo se puede distribuir si la cooperativa deja de hacer negocios o por acción de la junta directiva para reducir la base de capital de la cooperativa. En ese caso, las reservas no asignadas se distribuyen después de haberse pagado todas las obligaciones de la cooperativa.

En el diagrama 4 se presenta un resumen de cómo se pueden distribuir los excedentes de las cooperativas.

La administración de la cooperativa o del patrimonio o de los ahorros es responsabilidad de la junta directiva y de la gerencia. El patrimonio representa el valor neto o capital de riesgo de la empresa. Los analistas de negocios suelen recomendar que la participación en un negocio debe ser de al menos el 50% del total de activos. Sin embargo, muchas cooperativas operan sobre una base sólida y proporcionan beneficios significativos a los miembros con un porcentaje más bajo. Cuanto más alto sea el porcentaje de capital, más fuerte será la base financiera de la cooperativa para inversiones en infraestructura, prestándose de prestamistas comerciales y proveyendo cambios inesperados en mercados o pérdidas. Es importante destacar que esta fortaleza de capital proporciona evidencia a los prestamistas de que los miembros de la cooperativa y de la asociación están comprometidos en su propia organización.

Para las cooperativas y asociaciones de agricultores, estos fondos (retornos a los propietarios) permanecen en la economía local. Los excedentes, los fondos amortizados y los ajustes de precios mediante la re-liquidación de las facturas de los agricultores permanecen en la zona comercial y de membresía de la empresa y contribuyen al desarrollo local y al aumento del patrimonio de las mismas fincas que forman el corazón del campo rural, no a alguna ciudad distante o área metropolitana.

En resumen, las cooperativas ofrecen una estructura única para que los agricultores organicen negocios; ofrecen más alternativas que las EPI y las asociaciones para financiar la empresa y permiten que los agricultores financien el negocio equitativamente. Con una sólida base de capital propiedad de los miembros, las cooperativas tienen más probabilidades de calificar para financiamiento bancario si están bien administradas y bien financiadas. Además, proporcionan mercados y aumentan la seguridad financiera de los pequeños productores. Todos estos beneficios dependen de un plan equitativo y efectivo para movilizar recursos de los miembros. La siguiente sección presenta sugerencias para la planificación de capitalización.

ESTABLECIENDO UN PLAN DE CAPITALIZACIÓN

Conforme las cooperativas reciben menos capital aportado de donantes e inversionistas sociales, es importante que la junta directiva desarrolle métodos para capitalizar su cooperativa a través de remanentes y fondos de los miembros. Crear un plan de capitalización consistente y equitativo es una tarea compleja. Necesita un liderazgo especial de la junta directiva y gerentes para crear, implementar y evaluar un plan y educar a los miembros sobre las ventajas significativas que puedan lograr al convertirse en miembros propietarios. La capitalización exitosa de los miembros propietarios mejora la competitividad, sostenibilidad y propiedad de sus cooperativas.

En la sección anterior discutimos las fuentes potenciales de inversión de los miembros para cooperativas de propiedad de los agricultores: inversión directa de los miembros, retención de capital por unidad y excedentes. También discutimos formas de devolver la inversión de capital a los miembros. Esta sección ofrece sugerencias para poner en marcha un plan de capitalización y mantenerlo.

PREPARACIÓN

Antes de implementar un plan de capitalización, la junta directiva debe asegurarse de que la cooperativa esté lista para asumir el esfuerzo. Debe contar con sistemas de gestión financiera sólidos, ya que los miembros deberán confiar en que la organización administre y proteja adecuadamente sus inversiones. Otros factores importantes incluyen:

Éxito operativo. Antes de considerar la implementación de un plan de capitalización, una empresa debe tener suficientes miembros y facturación de producto como para financiar sus operaciones y personal. De lo contrario, la capitalización es prematura, por ejemplo, para muchas pre-cooperativas, que aún no son viables como empresas cooperativas.



Las cooperativas y asociaciones de agricultores deben desarrollar estrategias de comunicación claras y consistentes para construir entre los miembros confianza en su capacidad de gestión.

Compromiso. La misión, la visión y las metas de la cooperativa y del plan deben ser consistentes con normas reconocidas internacionalmente (es decir, propiedad y control de los miembros y finanzas según el uso establecido).

Revisión legal. Los estatutos legales cooperativos y las políticas tributarias pueden necesitar revisión, y se podrían requerir modificaciones a los planes para ajustarse a las leyes empresariales y cooperativas relevantes en cada país. Los estatutos o reglamentos de la cooperativa deben incluir disposiciones para un plan de capital social. En el caso del patrimonio, los nombres pueden variar, pero es básicamente lo mismo, “inversión de miembros”, “capital compartido”, “certificados de contribuciones”, etc. En el caso de un plan de ahorro, el lenguaje debe incluir “para promover el ahorro entre los miembros”, “facilitar la movilización del ahorro” o palabras similares. Los planes de capital social pueden ser difíciles de implementar en todos los casos debido a las restrictivas leyes cooperativas, la mala reputación de las cooperativas y las regulaciones tributarias relacionadas. Se requiere de una gestión financieramente sofisticada y una junta directiva conocedor que cree vínculos de confianza con los miembros, ya que están salvaguardando su dinero.

Preparación financiera. Deberán existir habilidades y sistemas financieros para determinar las necesidades de capital de la cooperativa y los requerimientos individuales de los miembros, llevar a cabo procesos de recolección eficientes, mantener registros precisos de las contribuciones de capital de cada miembro, administrar las distribuciones en efectivo y distribuir el capital asignado de acuerdo con el plan de capitalización.

Planificación financiera integral. Los planes de capital social / ahorro de los miembros deben formar parte de las necesidades de capital de la empresa, incluyendo capital de trabajo, rotación de inventarios, tasa de retorno de las inversiones (puede ser menor para las organizaciones sin fines de lucro que para las empresas de propiedad de los inversionistas) y necesidad de infraestructura (una buena regla o fórmula es que la cooperativa ponga 20% o 25% de los costos y el resto con préstamos bancarios).

Claridad de objetivos. Además de fijar una meta financiera clara y asegurar que el objetivo sea adecuado para las necesidades de las cooperativas, también serán críticos los objetivos de la operación del plan. Estos incluyen: flexibilidad en la capacidad de fijar objetivos en base a las necesidades cambiantes de la cooperativa; crear un plan que sea equitativo y diseñado para desarrollar contribuciones de los miembros en proporción a su uso de los servicios cooperativos; asegurando que el plan sea práctico y se pueda lograr razonablemente dentro de la competencia y capacidad de la cooperativa y de sus miembros; y que los miembros, el personal y los directores puedan comprender fácilmente los requisitos y las expectativas de los planes. (Ver cuadro de texto: Consideraciones del Plan de Capitalización.)

Junta directiva ilustrada y alentadora. La transparencia es crítica y los planes de capital social / ahorros deben ser entendidos por los directores para que puedan tomar decisiones críticas con respecto a la estructura del plan y puedan comunicar las características del plan y la necesidad de suficiente capital social de los miembros cooperativos.

Capacidad para innovar. No existe una planilla para los fondos de capital porque deben ser diseñados en base a culturas locales, regulaciones gubernamentales, expectativas de los miembros y configuración del país. La creatividad es necesaria para desarrollar un plan razonable y relevante para cada cooperativa en particular.

Los planes de capital social en las cooperativas y los planes de ahorro en las asociaciones tendrán más éxito si se combinan con aumentos de productividad de los miembros, más mejoras en la calidad del producto fresco o de valor agregado. Pedirle a un agricultor pobre con bajos rendimientos y productos de mala calidad que comience a ahorrar es difícil. Sin embargo, si los rendimientos de los miembros aumentan sustancialmente a través de actividades cooperativas que apoyen mejores prácticas de cultivo y aumenten la producción debido a que se esté cultivando más tierra, es probable que se apruebe más fácilmente la petición de aumentar unos centavos más por kilo. Calidad, productividad y capitalización/ ahorros todos van de la mano.

Un plan que requiera una contribución de los miembros debe aplicarse a toda la membresía, pero el diseño del plan puede variar en función de la entrega de diferentes productos donde las necesidades financieras de la empresa son diferentes. Un sistema de retención aplica porcentajes iguales para las entregas de cada miembro, pero si se adopta un plan de capital base, los miembros pueden ahorrar / invertir diferentes cantidades ya que su inversión / ahorro variará en función de objetivos diferentes para los diferentes miembros.

Idealmente, el diseño del plan de capital social / ahorro de los miembros debe basarse en el uso y de los miembros (un porcentaje de los bienes entregados o reembolsos por excedentes al final del año). Sin embargo, si no es posible un

CONSIDERACIONES DEL PLAN DE CAPITALIZACIÓN

Antes de decidir adoptar un plan de capital base o cualquier otro tipo de programas de capital, las cooperativas deben abordar una serie de consideraciones. Estas incluyen: las necesidades financieras, capacidades y objetivos de la cooperativa.

¿Cuál es el nivel adecuado de capital propio para la organización?

- ▶ ¿cuál es el nivel requerido de capital de trabajo?
- ▶ ¿cuáles son las necesidades futuras de expansión del negocio?
- ▶ ¿cuánto capital de riesgo se requiere para amortiguar pérdidas imprevistas?

¿Qué tan flexible es la estructura de patrimonio de la cooperativa para responder a las necesidades de aumento o reducción de capital?

- ▶ ¿Con qué rapidez se puede obtener capital adicional para aprovechar las oportunidades de adquisición para satisfacer las necesidades de expansión interna?
- ▶ ¿Existe un método equitativo de devolver el exceso de capital a los propietarios en forma oportuna?

¿El programa de capital busca mantener la propiedad en manos de los usuarios actuales? ¿Pueden transferirse los intereses de propiedad de los antiguos miembros a los miembros actuales?

¿El programa de capital promueve una relación de futuro con la membresía?

¿Qué tan equitativo es el programa de capital? ¿Hay alguna manera de mantener la inversión proporcional al uso?

¿Es el plan de capital práctico y rentable en términos administrativos?

¿El programa es fácilmente explicado y comprendido por los miembros?

Fuente: Adaptado de: Rathbone, Robert C. y Donald R. Davidson. Noviembre 1995. Financiamiento de Capital Base de Cooperativas. Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, Servicio de Desarrollo Empresarial y Cooperativo Rural, Cooperative Information Report 51, p. 5.

sistema de retención o si hay oposición, cualquier plan de capitalización es mejor que ninguno. Normalmente, transfiere los fondos no asignados a las cuentas asignadas por los miembros; hace uso de utilidades retenidas, pagos mensuales a tasas fijas o primas de Comercio Justo, orgánicas, de calidad u otras.

El plan también debe permitir las contribuciones voluntarias (inversiones directas) que son un medio para movilizar capital de los miembros que tienen más recursos o dinero disponible que otros miembros y lo pasan a los herederos.

EL IMPACTO DE UN SISTEMA DE RETENCIÓN CON PLANES DE CAPITALIZACIÓN



Técnico de una cooperativa peruana de cacao conversa con un productor.

La cooperativa adoptó un plan de capitalización que incluía 1% de retención por entregas de café y cacao. Dado que los agentes de cobranza recibían comisiones, tenían poco incentivo para retener ahorros de los miembros. Querían maximizar volúmenes para recibir sus comisiones. A la cooperativa se le hacía difícil rastrear el 1% de las entregas porque los cientos de miembros entregaban pequeñas cantidades de café y cacao. Deducir el 1% era un problema serio. Se produjeron discrepancias entre lo que los miembros consideraban que habían contribuido y lo que se había registrado en la cooperativa. Los miembros no guardaban los recibos, así que no se podían reconciliar las diferencias. Algunos miembros se reusaban a entregar su café y cacao a la cooperativa mientras hubiesen retenciones. El sistema era difícil de administrar ya que había una prioridad por volumen, teniendo que mantener a flote a la cooperativa y enfrentando reducciones de personal.

Con un gran número de pequeños agricultores miembros, era muy difícil implementar con éxito un sistema de retenciones en base a la entrega de productos de los miembros. El sistema de retención no tenía reglas y procedimientos bien definidos y no se aplicaba uniformemente entre los miembros. Se enfrentaron varios obstáculos.

En la Asamblea General de marzo del 2016, los miembros decidieron concluir temporalmente con la retención del 1% y volvieron a la tarifa plana de S/ 200.00 Soles peruanos al año, por miembro, a capitalizar en las cuentas de capital social de los miembros. La gerencia indica que están recolectando más sin la retención del 1% ya que la mayoría de los productores son pequeños.

Hay varios requisitos para que un sistema de retenciones sea exitoso o para reintroducirlo:

- ▶ El sistema debe estar apoyado plenamente por la membrecía y acompañado por **un programa de educación y comunicación riguroso para los miembros** que indique las obligaciones y responsabilidades de los productores, los beneficios del programa, explicando porque es necesario, la lógica de la capitalización o contribuciones según el uso, sus detalles y reglas. La gerencia, la junta directiva y el comité de supervisión nombrado por la asamblea general deberán estar educados sobre el programa y apoyarlo totalmente.¹
- ▶ Es importante contar con **un sistema de respaldo** en caso de fallas informáticas o disputas con recibos de papel por cada entrega. Los agricultores deben ser alentados a guardar estos recibos y reconciliar periódicamente sus registros con las declaraciones de la cooperativa.
- ▶ En una cooperativa dispersa con muchos centros de acopio, los agentes deben tener un incentivo para **monitorear las contribuciones de los miembros de la cooperativa**, especialmente si son comisionistas. Se necesita un sistema para combatir los incentivos negativos y equipar a los agentes con tabletas preprogramadas, teléfonos celulares u otros medios para asegurar un registro exacto de las contribuciones de los miembros en base a la entrega de productos.
- ▶ **La asistencia técnica** para los planes de capital social debe ser proporcionada con regularidad y con anticipación para que los problemas se aborden de manera oportuna. Se debe programar asistencia antes de las asambleas generales para educar a los delegados y preparar algún documento o presentación para la asamblea.

¹ Es importante tener un plan escrito y reglas claras antes de empezar el plan y entrenar adecuadamente a la comisión de agentes y a otros en la cooperativa. Se deberá contar con un sistema de contabilidad consistente conectado al sistema de contabilidad central para rastrear las contribuciones de los miembros, los intereses ganados, los negocios con la cooperativa, los reembolsos de patrocinio, las contribuciones voluntarias. Se deben imprimir informes periódicos para los miembros para que puedan ver sus contribuciones cada tres meses.

ESTABLECIENDO UNA ESTRUCTURA DE CAPITALIZACIÓN

Antes de poder implementar un plan, la junta directiva debe decidir cómo se estructurará el plan, teniendo en cuenta las leyes y reglamentos pertinentes en su país. Los dos tipos más comunes de planes de capitalización son:

Fondo revolvente. En un plan de fondo revolvente, la cooperativa mantiene el capital o los ahorros retenidos por un número determinado de años, generalmente de 1 a 10. Al final del período de tiempo establecido, los fondos se devuelven al miembro. Por ejemplo, si el período de tiempo era de 5 años, un miembro que había recibido excedentes asignadas a su cuenta de capital en el 2015 los recibiría en el 2020. Estos excedentes serían reemplazados anualmente por nuevos fondos/ahorros retenidos de nuevos miembros, así como de miembros vigentes. Este plan es fácil de entender y relativamente sencillo de implementar. Si el período de renovación es corto (menos de 5 años), resulta en aportaciones proporcionales de los miembros y no requiere desembolso de dinero de los miembros. Además, si el capital necesario o la situación financiera de la cooperativa es débil, el período puede extenderse. Las desventajas surgen si el período de tiempo es demasiado largo, por lo que las contribuciones pueden no ser proporcionales al uso; los miembros esperan recibir el pago independientemente de la condición financiera de la cooperativa y el plan se manipula fácilmente extendiendo el lapso de tiempo.

Plan de base de capital. Con un plan de base de capital, la junta directiva establece periódicamente una cantidad específica de capital/ahorro que la empresa necesite para financiar sus operaciones en curso. Las necesidades de capital/ahorro de los miembros se establecen en función del porcentaje de negocios que un miembro específico hace con su cooperativa o asociación. Por ejemplo, si un miembro realiza el 10 por ciento de los negocios de la cooperativa, deberá proveer el 10 por ciento del capital necesario. Los miembros pueden cumplir estas obligaciones financieras a través de una variedad de medios, incluyendo capital asignado, retención de capital por unidad, ahorro obligatorio acumulado a través de un programa de retención y contribuciones voluntarias.

Se pueden encontrar detalles más específicos sobre la implementación de un plan de capitalización en las fuentes que aparecen en las Referencias al final de este documento. Entre los detalles que deben explorarse están los plazos de pago, las unidades de medida, los niveles de inversión, las modificaciones a los documentos corporativos, la aprobación de los miembros y los métodos para evaluar el plan.¹⁵

¹⁵ Ver específicamente Lund, et al y Cropp, et al

IMPACTO DE LA EDUCACIÓN DE LOS MIEMBROS SOBRE CAPITALIZACIÓN



Miembros de una cooperativa peruana se reúnen con técnicos para discutir la importancia del capital social para la cooperativa

Hoy, tanto los miembros como los delegados de una cooperativa en el Perú (ver Estudio de Caso # 1), tienen una comprensión mucho más profunda de la importancia del capital en un negocio cooperativo debido a los esfuerzos de capacitación realizados por la cooperativa. La cooperativa proporcionó dos tipos de educación para los miembros:

CAPACITACIÓN PARA LA JUNTA DIRECTIVA/GERENCIA

Se dio este tipo de capacitación para los miembros de la junta directiva y la gerencia en el comité local y las reuniones de delegados. La cooperativa aumentó la inversión de los miembros en un 334% en un período de 4 años, en parte debido a la educación efectiva proporcionada a los miembros. La inversión de los miembros pasó de US \$ 192.000 en el 2010 (línea de base) a US \$ 834.000 en el 2014.

CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL TÉCNICO

Este tipo de capacitación fue impartida por técnicos y proporcionó educación sobre capitalización además de sus otras tareas. Estos técnicos están entrenados para que el experto en el cultivo del

Continúa en la página 25

EDUCACIÓN DE LOS MIEMBROS

Las cooperativas ofrecen educación y capacitación a sus miembros, representantes electos, administradores y empleados para que puedan contribuir de manera efectiva al desarrollo de sus cooperativas. Ofrecen información al público en general, particularmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, acerca de la naturaleza y los beneficios de la cooperación.

—ICA Quinto principio cooperativo¹⁶

En las empresas productoras, los programas de comunicación y educación para miembros deben considerarse como inversiones sanas a futuro. Los miembros pueden tomar mejores decisiones de votación y contribuir al desarrollo empresarial cuando entienden los asuntos financieros y de negocios que enfrenta la empresa. Además, el programa de educación de los miembros debe estar en curso y adaptarse / actualizarse según sea necesario para asegurar la adopción exitosa y la implementación continua de los planes de capital social.

Las contribuciones financieras a la cooperativa deben ser vistas como una parte esencial de su gobierno y reflejan la propiedad y el control de miembros usuarios. Los miembros eligen a la junta directiva, conformado también por miembros. Los directores, como visionarios de la empresa, desarrollan las estrategias comerciales de largo alcance que aseguren su salud económica y satisfagan las necesidades de los miembros. El papel del gerente en relación al patrimonio de miembros es proporcionar información y recomendaciones a la junta directiva sobre cómo el patrimonio está vinculado a las metas de negocios, estrategias de largo alcance, presupuestos e informes financieros y de operaciones.

La educación de los miembros es una parte esencial de las responsabilidades de la junta directiva y de la gerencia.

La educación de los miembros sobre la importancia de la capitalización debe darles una comprensión de su participación financiera en el éxito y la gobernabilidad.

Como empresas de propiedad de los miembros, las cooperativas son más eficaces cuando los miembros están bien informados y comprometidos con las decisiones empresariales que conducen la cooperativa. La decisión de iniciar, hacer crecer y mantener un plan de capitalización naturalmente sería un componente importante del plan de educación de la cooperativa. Incluir la participación de los miembros en el programa educativo de la cooperativa es especialmente importante para asegurar que

¹⁶ Principio 5 ICA adaptado de Cooperation Texas <http://cooperationtexas.coop>

los miembros entiendan cualquier cambio en el plan de capitalización de la cooperativa, cómo pueden contribuir los miembros, cómo se redimirá su inversión y cómo se utilizará el capital dentro de la cooperativa.

DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE EDUCACIÓN PARA LOS SOCIOS

Para que un programa de educación para miembros tenga éxito, éste debe ser comunicado e implementado por un sólido equipo directivo con sistemas financieros y de gestión adecuados. La organización necesita:

- ▶ El liderazgo de la junta directiva y de la gerencia debe poder comunicar a la membresía el beneficio de contar con un plan de capitalización.
- ▶ Un plan de negocio bien articulado en el cual la capitalización sea una parte integral.
- ▶ Sistemas financieros sólidos que comuniquen información a los miembros en términos simples: flujo de caja, presupuestos, balances y proporciones básicos.
- ▶ Software y sistemas informáticos con controles internos y con capacidad de rastrear, registrar y reportar periódicamente el capital social.

PLAN DE COMUNICACIÓN

Para crear una iniciativa exitosa de educación de miembros sobre capital social y capitalización, la junta directiva y el gerente deben trabajar juntos para construir un plan de comunicación para los miembros e integrar el idioma y la información sobre el capital de los miembros en su mensajería y plataformas actuales. Se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- ▶ Datos demográficos de los miembros tales como edad, género, preferencia de idioma, niveles de alfabetización, niveles de educación, dirección / ubicación, acceso a telecomunicaciones, tiempo de viaje a la cooperativa.
- ▶ Uso que hace el miembro de los productos y servicios suministrados por la cooperativa.
- ▶ Capacidad del pequeño agricultor de participar en la acumulación de capital.
- ▶ Herramientas educativas actuales (materiales impresos, reuniones/capacitaciones, Asamblea General Anual, etc.)
- ▶ Formas de proveer múltiples eventos/esfuerzos de comunicación (reuniones en persona, teléfono, texto, correos electrónicos, etc.)
- ▶ Oportunidades para vincularse con los miembros durante otros eventos y entrenamientos en persona (directamente con los agrónomos)
- ▶ Recursos y formas de actualizar individualmente a los miembros sobre el valor de sus cuentas individuales de capital.

Continuación de la página 24

cacao pueda discutir la capitalización, así como temas sociales relacionados. El equipo de certificaciones promueve la capitalización, recauda préstamos y conversa con el miembro si su préstamo está atrasado o hay cuotas pendientes de pago. Como resultado, los miembros se sienten más cerca de la cooperativa, hay menor morosidad en su cartera de préstamos, reducción de cuotas y cuotas atrasadas, así como mayor lealtad a través del aumento de entrega de sus granos de cacao. Las contribuciones de los socios (pagos a plazos) crecieron de 40% a 90%.

Antes de instituir el plan de capitalización, había poco contacto entre la administración y los miembros sobre el tema de capital social y las contribuciones financieras como socios propietarios. Hoy en día, en parte debido a la amplia capacitación, los gerentes y la junta directiva están más conectados con la membresía. Los miembros parecen entender la importancia de sus contribuciones y la función básica del capital en un negocio. Como resultado, los miembros están más cerca de la cooperativa; han reducido la morosidad en sus carteras de préstamos y proporcionan entregas más grandes de cacao para el procesamiento cooperativo de valor agregado, eliminando prácticamente la venta lateral que había sido un problema anterior.



Un miembro de la junta directiva de una cooperativa peruana explica los nuevos certificados de patrimonio de los socios.

Es necesario desarrollar materiales que sean apropiados para la membresía de la cooperativa y compartidos a través del plan de comunicación. El objetivo del programa de educación de miembros debe ser educar al miembro sobre cómo un plan de capitalización beneficia las metas financieras personales del miembro así como de la cooperativa. Los materiales didácticos sobre la equidad de los miembros, su funcionamiento, la importancia del compromiso personal y financiero de los miembros y la transparencia sobre cómo la cooperativa está utilizando el capital invertido por los miembros sería parte de esto. Si hay una oportunidad, la cooperativa podría incluir un reconocimiento a miembros que contribuyan con su participación de capital total y capital social, y que sean usuarios leales de la cooperativa o asociación.

ROLES Y RESPONSABILIDADES

El desarrollo de un plan exitoso de capital social requiere acciones específicas de todos los participantes en un esfuerzo de una empresa asociativa. La función de cada grupo se describe en esta sección.

MIEMBROS

Las contribuciones financieras a la base de capital de la cooperativa son un principio fundamental de la propiedad de los usuarios y reflejan en qué medida los miembros están comprometidos con su cooperativa. La responsabilidad de capitalizar la cooperativa requiere que los miembros:

- ▶ Desarrollen conocimientos financieros suficientes para poder entender los informes financieros sobre la condición de su cooperativa / asociación, incluyendo liquidez y solvencia, los términos del programa de membresía de capital y el equilibrio entre las rentas de los miembros y las reservas cooperativas.
- ▶ Educarse sobre el propósito del capital social, su responsabilidad individual de apoyar requerimientos de patrimonio de miembros y políticas de redención.
- ▶ Participar activamente en reuniones anuales cuando se propongan planes de patrimonio para miembros o de ahorro, y sean presentados a la membresía para votación.
- ▶ Monitorear el estado de sus propias cuentas de capital social.
- ▶ Mantenerse informado a través de las comunicaciones de la junta directiva, gerencia y personal.
- ▶ Elegir a directores que sean líderes confiables de la organización y cumplan sus responsabilidades honestamente con respecto al capital social y libre de conflictos de intereses.

GERENCIA Y PERSONAL

Si bien el propósito final de la gerencia con respecto al capital social (“tener un negocio bien capitalizado y competitivo en el cual la inversión de cada miembro en la cooperativa se mantenga en proporción al uso”) es idéntico al de la junta

directiva, implementar las políticas del consejo a través del desempeño diario del negocio. Esta responsabilidad requiere que la gerencia:

- ▶ Gestione de manera responsable la cooperativa para aumentar las ganancias netas suficientes para contribuir al capital social.
- ▶ Monitoree, informe y pronostique con exactitud los resultados financieros y los requerimientos de capital de la cooperativa y cómo el capital social está relacionado con las metas de negocios y las estrategias de largo alcance.
- ▶ Operar los programas cooperativos de capital social para garantizar que se adquiera y retenga capital suficiente en el negocio.
- ▶ Asegurarse de que el capital propio de los miembros se utilice únicamente para fines permisibles definidos en el plan de capitalización.
- ▶ Asegurar que regularmente se comuniquen y se eduque a los miembros con respecto a la importancia de la participación de los miembros en la cooperativa y la situación actual de las cuentas de capital de la cooperativa incluyendo fuentes, usos y saldos de cuentas de miembros.
- ▶ Establecer e implementar procedimientos para recolectar, asignar, implementar y reportar las contribuciones individuales de capital.

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA Y DELEGADOS

En términos de funciones relacionadas con gestión de patrimonio, el objetivo final de la junta directiva y de la gerencia es el mismo: “tener un negocio bien capitalizado y competitivo en el que la inversión de cada miembro en la cooperativa se mantenga en proporción al uso”.¹⁷

Como fiduciarios del patrimonio / ahorro de los miembros, los directores tienen la responsabilidad fiduciaria de salvaguardar los activos de los miembros y de la cooperativa. Esta responsabilidad requiere que los directores:

- ▶ Entiendan sobre finanzas cooperativas. Esto incluye la capacidad de revisar y evaluar informes financieros, evaluar el desempeño financiero, determinar las necesidades de capital de la empresa, así como la distribución del ahorro neto.
- ▶ Establezcan expectativas razonables para el desempeño financiero, proporcionen recursos para lograr ese desempeño, monitorear el desempeño y responsabilizar a la gerencia por el cumplimiento de las expectativas.
- ▶ Establezcan un programa efectivo y equitativo de patrimonio de miembros que proporcione acumulación y distribución / rescate de capital propio protegiendo la liquidez y la solvencia de la cooperativa.
- ▶ Comuniquen efectivamente el desempeño financiero y la información sobre el patrimonio de miembros a la membrecía, lo que hace hincapié en la importante función del capital propio de los miembros en la estructura de capital de la organización.

¹⁷ <http://www.uwcc.wisc.edu/info/mgequity.html#WhatDoesManaging>

- ▶ Definan y comuniquen los usos permisibles del capital propio de miembros (por ejemplo, para comprar cultivos de los miembros, financiar costos operativos, inversiones en infraestructura, etc.).
- ▶ Garanticen la seguridad de los fondos de los miembros mediante el establecimiento de un comité de supervisión o auditoría para verificar que la gestión del capital social esté en conformidad con la política del consejo y contraten un auditor profesional externo para confirmar sus hallazgos.
- ▶ Revisen periódicamente todo el plan de capital social y hagan las modificaciones necesarias en conformidad con las necesidades financieras y el desempeño del cambio de negocio en el tiempo.
- ▶ Desarrollen una relación eficaz entre la junta directiva y la gerencia que asigne claramente a cada uno los roles y las responsabilidades en relación con el desarrollo del patrimonio de los miembros.

DONANTES Y ORGANIZACIONES CESIONARIAS

Organizaciones de Desarrollo de Cooperativas (ODC), prestamistas y contratistas que proporcionan préstamos y asistencia para el desarrollo pueden apalancar sus recursos para movilizar el capital social. Su experiencia es particularmente importante para proporcionar conocimiento sobre la estructura de programas exitosos de capital social, así como sobre la junta directiva, gestión y capacitación de los miembros en alfabetización financiera.

El éxito empresarial de los grupos de pequeños agricultores depende de la suficiente infraestructura comunitaria para permitir que los agricultores trasladen sus productos a mercados nacionales y extranjeros. La infraestructura incluye facilidades de crédito; carreteras; centros de acopio, transformación, envasado y transporte; y programas de educación para los miembros. Los donantes a menudo invierten en dicho tipo de infraestructura. Al proporcionar este apoyo, los donantes pueden crear incentivos para alentar a los beneficiarios a promover e implementar planes de capital social que incorporen la propiedad de los miembros en la estructura de capital del grupo de negocio.

Estos fondos evidencian el compromiso financiero de los miembros con la empresa. Los donantes también pueden alentar a los cesionarios a desarrollar programas de educación para miembros, administración y miembros que enfatizan la alfabetización financiera y el papel crítico de las contribuciones de patrimonio en base al uso.

CASOS DE ESTUDIO

En la mayoría de los países en desarrollo existen pocos ejemplos de planes exitosos de capital social. En respuesta, hemos desarrollado varios casos de estudio para ilustrar los conceptos de este documento, mostrando cómo algunas cooperativas y asociaciones han creado y apoyado planes de capital social y ahorros de los miembros. Constituyen ejemplos prometedores que fueron llevados a cabo por gerentes eficaces; consejos de directores ilustrados y miembros solidarios.

Un desafío específico es que estas empresas fueron inicialmente formadas como asociaciones, y en el caso de las tres cooperativas en Perú, se convirtieron en cooperativas. Por lo tanto, las empresas históricamente se basaban en las suscripciones / cuotas de los miembros, en lugar de miembros tradicionales de cooperativas, que se basan en el uso y un porcentaje de los cultivos que se monetizan en cuentas de los miembros. Cada una de las empresas ha recibido un financiamiento significativo de donantes, que a menudo socava la autoayuda y el carácter financiero de las cooperativas o asociaciones. Sin embargo, ahora existe una amplia conciencia de los conceptos subyacentes al capital social en base al uso de la cooperativa.

Los casos de estudio iluminan algunos de los retos y problemas en la adopción y operación de planes de capitalización. Nuestra intención no es prescriptiva, sino ofrecer estos ejemplos de planes de capital social y ahorro que han sido promovidos, discutidos, implementados y son propiedad de cooperativas y asociaciones agrícolas de pequeños productores.

Es importante señalar que el Programa de Desarrollo de Cooperativas de USAID de Equal Exchange incluyó iniciativas de capitalización, calidad y productividad como componentes claves para el éxito de cooperativas y asociaciones.

El programa ofreció apoyo a asociaciones y cooperativas a través de:

- 1) mejoras innovadoras de calidad que aumentaron las primas de calidad e hicieron más competitivas a las cooperativas, y
- 2) mejoras en la productividad, ayudando a los agricultores con mejores plántulas, así como capacitación y educación a agricultores para que sus fincas fuesen más rentables y tuviesen la capacidad de contribuir con sus cooperativas.

El diseño del proyecto se reforzaba ya que cada componente complementaba a los demás. Mientras que el proyecto mantuvo su enfoque en estos componentes, las cooperativas participantes fueron libres para diseñar sus propios programas y establecer sus propias prioridades.

En cada caso, la cooperativa se benefició de destacados y altamente experimentados asesores técnicos que compartieron conocimientos sobre capitalización y planes de capital social; prestó permanentemente asistencia y orientación, trabajó estrechamente con los consejos de administración y los administradores; y participó en varias reuniones anuales de miembros generales para educar a los miembros sobre los conceptos y la importancia de las contribuciones de capital. Equal Exchange apoyó a las cooperativas con iniciativas de educación de los miembros diseñados para crear confianza, comprensión y actitudes positivas de los miembros sobre sus cooperativas; la necesidad de las contribuciones financieras de los miembros y las ventajas de invertir en sus cooperativas

Pero el crédito en la formulación de estos planes se lo llevan los gerentes y la junta directiva que proporcionaron el liderazgo para su adopción e implementación.



Un centro de acopio y procesamiento post cosecha en una cooperativa peruana de cacao. Esta cooperativa utiliza un sistema de retenciones, los miembros pagan 1% de su producción de cacao a la cooperativa. Los fondos recolectados a través del sistema de retención se pueden pedir prestados para comprar granos de los miembros durante la época de cosecha, de tal forma que la cooperativa pueda evitar préstamos bancarios con altos intereses.

CASO DE ESTUDIO 1 (PERÚ):

EDUCANDO A LOS MIEMBROS FOMENTA EL CRECIMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL¹⁸

La cooperativa, que cuenta con 1.925 socios productores, compra semillas de cacao de los miembros, los fermenta y seca; y así, exporta granos de cacao orgánicos de calidad y de Comercio Justo a todo el mundo, trabajan duro para asegurar que su producto cumpla con los estándares de Comercio Justo. La cooperativa promueve el cultivo de cacao mejorado, asegurando la estabilidad del mercado y aumentando los niveles de ingresos y la calidad de los productos para los productores. La siguiente línea de tiempo destaca la evolución del plan de capital social de la cooperativa:

Establecimiento del plan de capitalización. En el 2010, la única forma de aumentar la inversión de los miembros en la cooperativa fue recaudar contribuciones mensuales no reembolsables de cada miembro. Estas contribuciones están dirigidas a apoyar los gastos de operación. En ese momento, la cooperativa había acumulado importantes fondos de capital no asignados a través de operaciones exitosas. Un motivo para la creación del plan fue que algunos líderes cooperativos y miembros que querían des-financiar la cooperativa a través de la distribución de fondos no asignados a miembros. Al trasladar los fondos de capital no asignados a cuentas individuales de miembros, la cooperativa pudo mantener los fondos de capital en la cooperativa, estableciendo rápidamente el plan de capitalización y obteniendo un amplio apoyo de los miembros.

Inversión individual. El nuevo plan de capitalización propuso una cuota inicial de inversión individual de 480 soles (\$ 145 US) para todos los miembros, la cual podría ser pagada en una suma global o por cuotas. Una vez que los miembros cubriesen su cuota, recibirían intereses sobre el capital social, de modo que cuanto antes cumplieran con su cuota, más pronto empezarían a recibir intereses, lo que fomentaría el pago de la suma total.

Amplia educación a los miembros. En el 2012, la Asamblea General aprobó el plan y, en el 2013, amplió los planes de capital social en base a recomendaciones de su gerente y de la junta directiva. Amplió entrenamiento de campo a sus comités locales, delegados y técnicos de campo para que pudiesen educar a los miembros sobre las disposiciones de los planes.

¹⁸ La cooperativa descrita en el caso 1 representa cómo se definen y operan las cooperativas en el contexto legal peruano.

Adaptación y evaluación continua del plan. En el 2016, seguía habiendo cambios significativos en el plan. El plan actual refleja la evolución de la cooperativa en la búsqueda del sistema que mejor funcione para ellos. Mientras que la educación y la persuasión de los miembros para hacer cambios en el plan sigue siendo un desafío, en su Asamblea General del 2016 los miembros votaron para cambiar de un sistema de cuotas iguales (480 soles para todos los miembros) a un sistema más equitativo, en base al uso de la cooperativa. Ahora, la cooperativa usa un sistema de retención (retenciones por unidad de capital) donde los miembros pagan el 1% de las ventas de su producción a la cooperativa, en lugar de una tarifa plana. Una vez que esta cantidad llega a 1050 soles (\$ 318), los miembros reciben un certificado y obtienen una tasa de interés del 7%. Debido a que la ley cooperativa peruana no permite a los miembros tener acceso a sus pagos de capital de miembro hasta que salgan de la cooperativa, la junta diseñó un plan para pagos en efectivo de intereses devengados cada 5 años. Por lo tanto, se creó un sistema para incentivar la inversión en la cooperativa con pagos periódicos en efectivo, mientras que también se crearon ahorros de miembros a largo plazo de la inversión real de patrimonio más fondos asignados de excedentes.



A lo largo de cinco años, la cooperativa ha aumentado sus cuentas de capital social más de 300%, de \$ 191,923 a \$ 832,333. Como resultado de la implementación efectiva de programas de educación de los miembros durante este tiempo, el 90% de los miembros están ahora al corriente de sus contribuciones en comparación con el 40% en el 2011. Los miembros ahora comprenden la importancia de sus contribuciones y la función básica del capital en un negocio. El capital generado a través de los pagos de capital social se utiliza generalmente para ofrecer servicios a los miembros en forma de pequeños préstamos para seguir invirtiendo en sus fincas y aumentar la productividad. La cooperativa ha capacitado a su personal técnico y de campo para promover la capitalización y proporcionar una constante comunicación y educación a los miembros. Así, los miembros están más cerca de la cooperativa; han reducido la morosidad en sus carteras de préstamos y proporcionan mayores entregas de cacao para el procesamiento cooperativo de valor agregado, eliminando prácticamente la venta lateral que había sido un problema anterior. Además, la participación de los miembros representa ahora alrededor del 30% del capital total de la cooperativa, lo que demuestra grandes ganancias, pero la cooperativa debe seguir aumentando para satisfacer sus necesidades de capital.





Un agricultor miembro de una cooperativa peruana despulpa café en su finca, contribuyendo a la calidad del producto exportado. Los miembros pueden invertir en equipos como éste para hacer crecer sus negocios como otra forma de capitalización.

CASO DE ESTUDIO 2 (PERÚ): TECNOLOGÍA MÓVIL Y LIDERAZGO COMPROMETIDO FOMENTAN EL CRECIMIENTO DE LA CAPITALIZACIÓN

El segundo caso presenta una cooperativa de segundo nivel, con un profundo compromiso de organizar a agricultores orgánicos y de Comercio Justo con un enfoque en capital social; cooperativa especialmente compleja debido a los variados cultivos producidos por sus miembros (café, cacao y panela). La cooperativa tiene más de 4,565 miembros agricultores activos en los tres sectores.

Esta cooperativa fue originalmente una asociación, antes de implementar un plan de capital social en el 2013, la organización se reestructuró para convertirse operativamente en una cooperativa. El plan formal fue adoptado en una reunión anual de los miembros en el 2015. El nuevo plan proporcionó un drástico aumento de capital para la cooperativa, generado por los pagos de capital de los miembros. Comenzando con \$ 100,000 US en el 2015, las cuentas del capital social han crecido casi 400% a \$ 500,000 US en el 2016. Este dramático crecimiento en un período corto de tiempo es el resultado de los siguientes factores:

- ▶ La gerencia y la junta directiva elegida entienden la capitalización y sus metodologías.
- ▶ El personal clave tiene un buen conocimiento general sobre capitalización y lo que significa para la cooperativa y para los miembros individuales.
- ▶ El plan de capitalización depende tanto de las cuotas como de los márgenes netos en lugar de las típicas retenciones cooperativas por unidad.
- ▶ Se ha fortalecido la transparencia de la información con la implementación de sistemas de tecnología móvil utilizados para recolectar, registrar y administrar los pagos de capital de los miembros.

Los retornos de las inversiones se basan en reembolsos por excedentes. Utilizando los remanentes proyectados para el año en curso, se estima el reembolso total

por excedente. Sobre la base de este excedente, el consejo decide el monto a ser asignado y retenido en las cuentas individuales de capital social y el monto a ser reembolsado en efectivo a los miembros.

Las inversiones de capital retornan a los miembros cinco años después de que la inversión fue realizada. Normalmente, los fondos rotatorios después de cinco años se consideran demasiado frecuentes como para acumular capital. En este caso, ya que los miembros individuales de esta cooperativa tienen alrededor de 60 años, el período de renovación adoptado por el consejo permite a los agricultores comenzar a redimir parte de su patrimonio cuando alcanzan los 65 años.

Al igual que el primer estudio de caso, los miembros ganan un 5% de interés en los pagos de capital social y la cooperativa paga intereses sobre los pagos de capital social cada 5 años. El capital generado en este estudio de caso representa el 30% del capital global de la cooperativa y de manera similar el uso primario de este capital deberá ser crédito para comprar la producción de los miembros durante la cosecha. Los miembros de esta cooperativa han mostrado una disminución en el incumplimiento de los préstamos y el 100% de los miembros están a tiempo con sus pagos.

CASO DE ESTUDIO 3 (PERÚ): CÓMO LA CAPITALIZACIÓN EVITA LA BANCARROTA

Este caso de estudio proporciona una advertencia sobre la importancia del capital social y demuestra la dificultad de adoptar sistemas de retención (retenciones por unidad) en base a la entrega de productos de los miembros, especialmente con un gran número de miembros que son pequeños agricultores. Originalmente fue una cooperativa de café, cacao orgánico y de Comercio Justo se convirtió en el grueso de las ventas de esta cooperativa, ya que la producción de café disminuyó y las oportunidades para la producción de cacao se incrementaron.

La cooperativa enfrentó una potencial quiebra cuando el banco local reclamó sus préstamos y retiró el capital de trabajo. Una de las principales causas de la retirada del crédito y del capital de trabajo del banco fue la falta de capital, especialmente capital social, en comparación con los préstamos pendientes sobre la base de sus bienes y activos. Como resultado, se redujeron y trasladaron su sede principal a su centro de procesamiento de café y cacao, y vendieron uno de sus edificios. La cooperativa pudo encontrar financiamiento alternativo a través de un inversionista social institucional.

Quedaba claro que la cooperativa necesitaba desarrollar una mayor participación / capital social en su cooperativa. Inicialmente, la cooperativa adoptó un plan que incluía una retención del 1% en las entregas de cacao y café.

Sin embargo, aunque el sistema de retención porcentual es más equitativo y creó fondos de patrimonio de miembros significativos, generó una serie de problemas para la cooperativa.





Como los agentes de cobranza reciben comisiones, tienen poco incentivo para alentar el ahorro de los miembros. Preferían maximizar los volúmenes para ganar su comisión. Los volúmenes más grandes maximizaron las comisiones, pero también aumentaron las contribuciones requeridas de los miembros. Además, la cooperativa encontró que era difícil rastrear el 1% de las entregas porque cientos de pequeños miembros entregaban pequeñas cantidades de granos de cacao o granos de café. Deducir el 1% fue una pesadilla para contabilidad. Se produjeron discrepancias entre lo que los miembros consideraban que habían contribuido y lo registrado por la cooperativa, exacerbados por un sistema de monitoreo que era disfuncional. Los miembros tampoco guardaban los recibos para poder conciliar las diferencias.

Al estar insatisfechos con el sistema de retenciones, en la Asamblea General Anual en marzo del 2016, los miembros decidieron terminar temporalmente y volver a una tarifa plana de S / 200.00 al año por miembro a ser acreditados a sus cuentas de patrimonio de miembros.

Se hizo evidente que para que un sistema de retención sea exitoso o vuelva a introducirse, hay varios requisitos previos:

- ▶ El sistema debe ser totalmente apoyado por los miembros y acompañado de un riguroso programa de comunicación y educación para los miembros, en el que se especifiquen las obligaciones y responsabilidades de los agricultores, los beneficios del programa, por ejemplo, por qué es necesario, la lógica de capitalización o las contribuciones, sus detalles y reglas.
- ▶ La Gerencia, la junta directiva y el Comité de Vigilancia nombrados por la Asamblea General deben recibir educación sobre el programa y apoyarlo totalmente.
- ▶ Es importante contar con un plan escrito y reglas claras antes de iniciar el plan y capacitar adecuadamente a los agentes y a otros miembros del personal de la cooperativa.
- ▶ Debe establecerse un sistema de contabilidad sólido y vinculado con el sistema de contabilidad principal, a fin de rastrear las contribuciones de los miembros, intereses devengados, negocios con la cooperativa, excedentes, pagos de la cuenta del capital revolvente, contribuciones voluntarias si un productor decide dejar un patrimonio adicional con su cooperativa, así como salidas de emergencia, si éstas son permitidas.
- ▶ Se deben imprimir informes periódicos para cada miembro, de tal forma que él o ella pueda ver sus contribuciones cada tres meses.

A lo largo de cinco años, cuando se enfrentaron a la crisis financiera, la cooperativa pudo aumentar significativamente la inversión de miembros en un 87%, a 222.000 dólares. Su personal hizo un excelente trabajo abordando los desafíos financieros de la cooperativa. Los miembros ahora están capitalizando la cooperativa a través de cuotas y algunas contribuciones voluntarias, y el 100% de los

miembros están ahora al día en sus pagos de patrimonio de miembros. Hoy en día, la participación de los socios como porcentaje del capital total ha crecido de 10,7% en el 2010 a 33,4% en el 2016, mostrando una tendencia muy positiva. Adicionalmente, durante las Asambleas Generales, los miembros han votado para poner reintegros anuales a las cuentas de capital social a ser capitalizados.

CASO DE ESTUDIO 4 (REPÚBLICA DOMINICANA): ESTRATEGIAS CLAVES PARA GENERAR CAPITAL SOCIAL

Esta cooperativa está compuesta por más de 9.000 pequeños productores que producen cacao de alta calidad. Durante más de 30 años, ha sido pionera en la producción de cacao orgánico de Comercio Justo. La cooperativa se formó como una organización no gubernamental (ONG), pero operaba como una cooperativa controlada y de propiedad de los miembros. El estudio de caso demuestra un modelo en el cual una compañía con fines de lucro de tipo limitado puede operar como una cooperativa que puede ser particularmente útil cuando las leyes y regulaciones cooperativas son restrictivas. La organización separa la financiación de los donantes a través de la ONG de las operaciones comerciales cooperativas.

En el 2010, la cooperativa sufrió una dramática reestructuración. La Ley 122-05 de la República Dominicana de 1995 prohibía a las ONGs a distribuir beneficios. Como resultado, la cooperativa no pudo comercializar el cacao orgánico y distribuir los retornos entre los miembros. La cooperativa no tenía manera de retener los beneficios o de proporcionar restituciones a los miembros basándose en la entrega de granos de cacao. La reestructuración ha permitido que la cooperativa funcione como una empresa basada en grupos en lugar de una asociación de agricultores.

La cooperativa agrupa ahora tres organizaciones interrelacionadas, con oficinas ubicadas en cada uno de los siete centros regionales: una ONG que proporciona asistencia técnica a los miembros; una cooperativa de ahorro y crédito que proporciona servicios de ahorro y préstamo a los miembros; y una empresa encargada de la recolección, procesamiento y venta de cacao, incluyendo la producción de cacao en polvo y manteca de cacao en su planta de producción.

Esta organización campesina tiene asociada una cooperativa de ahorros y créditos donde los miembros y sus familias pueden ahorrar y tomar préstamos adaptados para hacer mejoras en sus fincas.



La gobernanza de la cooperativa se basa en principios cooperativos en los que las 172 pequeñas asociaciones de productores eligen representantes de los siete bloques. A su vez, los bloques eligen a los miembros de la junta directiva para el grupo cooperativo en general. Cada una de las tres entidades interrelacionadas tiene su propia Asamblea General que selecciona al Director Ejecutivo y establece las políticas para esa entidad. Para ser miembro de la cooperativa, un productor debe comprar una participación de 500 pesos (US \$ 11.00) y debe poseer cuatro acciones para votar.

Antes de la creación de la cooperativa de ahorro y crédito, la cooperativa tenía altos índices de incumplimiento de pago de préstamos extendidos a sus miembros, resultando en serios problemas de liquidez que complicaban los pagos a los miembros cuando vendían su cacao orgánico a la cooperativa. La creación de la cooperativa de ahorro y crédito redujo la tasa de incumplimiento de los deudores en un 39%.

Esta cooperativa utiliza tres estrategias para generar el capital social: pagos directos de los miembros, ahorros programados y capital asignado a las cuentas de los miembros. A través de estas estrategias, la cooperativa ha logrado incrementar sus cuentas de capital contable en 365% de \$ 400,000 a \$ 1,7 millones USD.

En general, la creación de la cooperativa de ahorro y crédito resultó en menores incumplimientos en los préstamos a miembros, y proporciona un medio para pagar a los miembros por las entregas de granos de cacao, generando ahorros que pueden ser la base para los préstamos a los miembros. Demuestra que las cooperativas de ahorro y crédito son una mejor estructura financiera para operar programas de préstamos que las ONGs.



CASO DE ESTUDIO 5 (ECUADOR): LOS AHORROS DE LOS MIEMBROS PROVEEN CAPITAL PARA HACER CRECER EL NEGOCIO

El estudio de caso final presenta una asociación de agricultores, una corporación de segundo nivel en Ecuador. Muestra cómo una asociación de agricultores puede desarrollar un plan de ahorro para capitalizar sus negocios. Sin capital pagado de los miembros, la asociación carecía de la lealtad de los miembros, ya que no tenían participación financiera en el negocio grupal. La asociación agrupa a pequeños productores de cacao en 5 organizaciones de base y acopia, procesa y vende cacao de alta calidad en mercados internacionales. En noviembre del 2014, la asociación adoptó un “plan de capitalización de ahorros”. Por cada libra de cacao, el 75% de un centavo por libra de cacao entregado es retenido por la cooperativa y depositado en la cuenta de ahorro del afiliado en la cooperativa de ahorro y crédito. El otro 25% por libra apoya a las cinco asociaciones de agricultores de base.

Los fondos de ahorro se mantienen durante cinco años. A partir del sexto año, los ahorristas pueden retirar el 30% del total de sus ahorros con intereses acumulados, basados en la tasa estándar del Banco Central para cuentas de ahorro. También se alienta a los miembros a contribuir con ahorros voluntarios en la asociación.

En una asociación de pequeños agricultores, el patrimonio de la asociación se mantiene en un fondo general indivisible, acumulado a través de ganancias y donaciones, pero sin capital social compartido por los miembros. En términos de contribuciones de capital, a lo sumo, los miembros pagan cuotas mínimas en cantidades demasiado pequeñas como para cubrir los gastos operativos normales. Los miembros no tienen cuentas de participación, debido a la estructura legal de la asociación, a pesar de que, en este caso, se denomina “corporación”. Existen al menos cuatro mecanismos potenciales de financiamiento para crear “cuasi patrimonio de miembros” en una asociación de agricultores:

- ▶ Asignar anualmente un porcentaje de las primas de Comercio Justo, calidad y otras primas a un plan en base a las entregas de cacao por parte de los miembros agricultores, y establecer un tiempo para devolvérselo al miembro, 5 o 10 años, con intereses. Para ello, la asociación o corporación debe ajustar el precio que paga a los afiliados antes del 31 de diciembre de cada año, para mostrar el anticipo inicial y luego el ajuste de precios debido a la prima de Comercio Justo por la venta total. Luego, este ajuste de precio secundario se capitaliza en la cuenta de ahorros de los miembros. Esto no es una distribución, sino simplemente un ajuste de precios antes del final del año.
- ▶ Establecer una cuota mínima de entrega de granos de cacao como capital a nombre del miembro, colocada en el fondo rotatorio de ahorro.



- ▶ Establecer un sistema en el que los agricultores de cacao puedan ahorrar dinero voluntariamente en la asociación en base a las entregas de cacao.
- ▶ Implementar un plan en el cual los ingresos de la venta de plantas u otros insumos a los agricultores o de la venta de fertilizantes de los programas financiados por donantes se coloquen en la cuenta del agricultor. Mientras que el saldo del préstamo del agricultor disminuye, sus “ahorros” crecen. Los fondos se convierten por la asociación en activos productivos a largo plazo y capital de trabajo y se muestran como préstamos a largo plazo (cuentas por pagar).

En cada caso, la asociación solicita fondos a sus miembros. Al igual que un depósito a plazo, los fondos sólo se pueden canjear después de cinco años, o más, y pueden considerarse como “cuasi patrimonio” o ahorros de miembros en un fondo rotatorio a largo plazo.

Hasta la fecha, la asociación ha logrado generar \$ 57.620 en capital a través de contribuciones de ahorro de miembros. A diferencia de los estudios de casos previos que destacan la experiencia de las cooperativas, esta asociación registró un menor incremento de capital generado (15%) y este capital representa sólo el 7% del capital total de la asociación. Aunque la generación de capital de los socios ha sido más lenta en la asociación que en las cooperativas, este caso de estudio destaca aquí un modelo que ofrece alternativas para capitalizar su empresa.

CONCLUSIONES

Hay poca investigación sobre planes de capital social y ahorros de miembros en el contexto de distintos países, los cuales cuentan con diferentes antecedentes cooperativos o de asociaciones, así como diversas leyes y reglamentos. Dicho esto, los planes de capital social y ahorros de miembros para la pequeña empresa campesina pueden ser introducidos con éxito como lo demuestran los estudios de caso en este documento. La junta directiva y los gerentes entienden esto rápidamente; y la membresía entiende y apoya con facilidad, especialmente cuando las mejoras de productividad y calidad van de la mano con la movilización del capital social y ahorros.

Este documento surge del deseo de abordar uno de los problemas más críticos que enfrenta la supervivencia de las empresas, cooperativas y asociaciones de pequeños productores en los países en desarrollo: la estructura financiera y la falta de suficiente capital propio invertido en la empresa. De hecho, la falta de concentración en el desarrollo del capital social puede ser el mayor descuido de los miembros agricultores, el gobierno y los donantes deseosos de mejorar los ingresos rurales y los medios de vida.

El capital social y ahorros de pequeños productores son contribuciones al capital hechas por los agricultores para agrupar negocios, asociaciones y cooperativas a través de una variedad de medios, incluyendo la inversión directa, retención de capital por unidad y excedentes retenidos. Hay ventajas financieras significativas para los miembros que invierten en sus asociaciones y / o cooperativas. Estos incluyen ser capaces de hacer contribuciones en pequeños incrementos



que dependen de la entrega del producto, el monto invertido crece a través del tiempo, ya sea por los intereses pagados por el ahorro, o adiciones a ella de las ganancias retenidas de la cooperativa. Hay pruebas sustanciales de que los planes de inversión de capital de los miembros pueden, con el tiempo, aumentar el ahorro de los miembros y aumentar sustancialmente el patrimonio neto de los miembros. Estos fondos, cuando son reembolsados, pueden proporcionar ingresos similares a las pensiones o, en caso de muerte, proporcionar un legado para los miembros de la familia.

Las ventajas son tan significativas para las asociaciones como para las cooperativas. Al igual que otras empresas, las cooperativas necesitan generar suficientes ingresos para cubrir los gastos y asegurar que haya suficiente capital para proporcionar estabilidad y crecimiento. El fortalecimiento del capital social o el ahorro con características de patrimonio refuerza el balance de la empresa, aumenta su capacidad de pedir préstamos a tasas razonables, proporciona servicios adicionales a los miembros y apoya en casos de emergencias, de disminuciones en la producción de miembros y de cambios en el mercado. También se ha demostrado que la inversión / ahorro de los miembros aumenta la lealtad de los miembros al negocio y disminuye la tentación de vender el producto a vendedores laterales. La evidencia de los estudios de caso muestra aumentos sustanciales en el valor y el número de inversiones de los miembros después de que se introdujo un vehículo de inversión de capital social.

Antes de decidir la creación de capital a través del capital social, la consideración debe centrarse en las necesidades financieras de las organizaciones, capacidades y objetivos. Crear un plan de capitalización consistente y equitativo es una tarea compleja. Necesita un liderazgo especial por parte de la junta directiva y de la gerencia para crear, implementar y evaluar un plan y educar a los miembros sobre las ventajas significativas que pueden lograr al convertirse en propietarios inversionistas. Se necesita tiempo para introducir y construir un plan de capitalización. Las organizaciones de agricultores de pequeña escala destacadas en los estudios de caso trabajaron con Equal Exchange y sus socios durante cuatro años con asistencia técnica y asesoramiento específicos. Puede ser, que sin este apoyo, sean necesarios plazos más largos para la introducción y el crecimiento de los planes de capital social.

Para construir un plan de capitalización, la cooperativa o asociación debe estar lista para asumir el esfuerzo. Esto significa que debe contar con sistemas de gestión financiera sólidos que permitan una planificación financiera integral para que los miembros confíen en que la organización administre y proteja adecuadamente

sus inversiones. La capitalización requiere suficientes miembros y volumen de negocios para financiar sus operaciones y personal. Y la junta directiva debe ser solidario y estar equipado para tomar decisiones críticas con respecto a la estructura del plan, y conjuntamente con el personal de gestión estar listo para lanzar un plan de comunicación sólido y completo para educar a los miembros y obtener la aceptación y adopción. Las preguntas claves son:

- ▶ ¿Cuál es el nivel adecuado de capital propio para la organización?
- ▶ ¿Qué tan flexible es la estructura de patrimonio de la cooperativa para responder a las necesidades de capital en aumento o decrecimiento?
- ▶ ¿El programa de capital busca mantener la propiedad en manos de los usuarios actuales? ¿Pueden transferirse los intereses de propiedad de los antiguos miembros a los miembros actuales?
- ▶ ¿El programa de capital promueve una relación a futuro con las afiliadas?
- ▶ ¿Qué tan equitativo es el programa de capital? ¿Hay una manera de mantener la inversión proporcional al uso?
- ▶ ¿Es el plan de capital práctico y rentable desde el punto de vista administrativo?
- ▶ ¿Es fácil explicar el programa y es comprensible para los miembros?
- ▶ ¿Dónde empezar y cuáles son los primeros pasos?

Además, es importante reconocer que los pequeños agricultores suelen tener poca cantidad de dinero disponible y sus ingresos no siempre permiten contribuir al ahorro o la inversión. Es crucial crear programas que sean realistas en relación a sus ingresos, accesibles y bien comunicados. Invertir en una empresa de cualquier tipo implica un cambio de perspectiva, que es un 'cambio de chip'. Es decir, no es un cambio fácil. Arriesgan sus limitados recursos. Ellos podrían perder su inversión, la totalidad de sus ahorros, si la cooperativa no tiene éxito. Es algo que no debe tomarse a la ligera.

Equal Exchange se compromete a apoyar el desarrollo y el fortalecimiento de organizaciones de pequeños productores en todo el mundo. Como parte de este compromiso, EE, en colaboración con Root Capital, ha desarrollado un módulo didáctico sobre cómo implementar un plan de capitalización. Para obtener mayor información al respecto, visite [Equal Exchange](#).

GLOSARIO

Activos: dinero en efectivo o cualquier cosa de valor, propiedad de una empresa que se puede convertir en efectivo. Además de efectivo, puede incluir cuentas por cobrar, inventario, terrenos, inmuebles y equipos.

Acumulación de capital: proceso por el cual una organización aumenta los fondos que requiere para proveer bienes y servicios y/o para crear riqueza para los propietarios de la organización.

Ahorros de miembros: dinero inicial y en curso prestado por miembros en una organización sin fines de lucro para operar una asociación de productores.

Ahorros netos: generalmente utilizado por las organizaciones sin fines de lucro para indicar las ganancias netas.

Asignación: el proceso que las cooperativas utilizan para determinar la participación de cada miembro en las ganancias netas de la cooperativa en un año determinado. La asignación se basa en la proporción total de excedente que tiene el miembro para ese año. En algunos casos, la asignación se basa en un porcentaje del uso de la cooperativa en un producto o servicio particular, en vez del uso de la totalidad de la cooperativa.

Asociación de productores: asociación de productores sin fines de lucro de pequeños agricultores que ofrece beneficios tales como venta de suministros agrícolas, servicios de extensión, comercialización de productos básicos para miembros, procesamiento de valor agregado, capacitación y otros servicios que usualmente no requieren una inversión financiera significativa.

Base de capital: una cantidad específica de capital requerido que se ajusta periódica y sistemáticamente para satisfacer las necesidades de capital actuales de la cooperativa. El plan está diseñado para reajustar la aportación de capital social requerida de cada dueño sobre la base de su participación en el uso total de la cooperativa durante un período de tiempo, usualmente entre tres y diez años.

Beneficio: ver ganancias netas.

Capital asignado: la parte del ingreso neto de una cooperativa que va a las cuentas de capital social de los miembros. También se refiere a la porción de ingresos netos aportados a la cuenta de un miembro individual.

Capital cooperativo: el valor total de los fondos y activos propiedad de la cooperativa, incluidos los fondos asignados y no asignados, los fondos prestados y los fondos de donaciones y proyectos. El término capital tiene dos significados: en primer lugar, los fondos generados por los depósitos de los miembros, los excedentes y/o las retenciones de capital (capital de miembros) y el capital generado por negocios de no miembros (patrimonio cooperativo).

Capital corporativo: el monto del capital contable más las utilidades no distribuidas en una corporación.

Capital social: dinero inicial y en curso para el funcionamiento de la cooperativa aportado por los miembros de la cooperativa a través de la inversión directa, retenciones de capital por unidad o excedentes asignados.

Capital de riesgo: fondos invertidos en un negocio que se pueden perder si el negocio no es exitoso.

Capital de trabajo: el capital de una empresa que se utiliza en sus operaciones comerciales cotidianas, calculado como el activo corriente (que pueden convertirse en efectivo dentro de un año) menos los pasivos corrientes (los que deben pagarse dentro de un año).

Capital en riesgo: el dinero invertido en un proyecto empresarial cuyo retorno no está garantizado. El riesgo es la posibilidad de que el inversionista pueda perder todo o parte de la cantidad invertida si la empresa tiene dificultades financieras o falla.

Capital: activos financieros de una empresa y el valor de los activos tangibles utilizados para operar el negocio. El capital proviene de fondos invertidos, ganancias de operaciones comerciales y, en el caso de cooperativas y asociaciones de agricultores, puede provenir de donaciones y proyectos gubernamentales.

Capitalización: el proceso de recaudación de fondos realizado por las empresas mediante aportes individuales y reembolsables de los miembros y la reserva cooperativa.

Comercio justo: el comercio justo es una forma de hacer negocios que en última instancia tiene como objetivo retener a pequeños agricultores como parte activa del mercado mundial y, al mismo tiempo, empoderar a los consumidores para que hagan compras que respalden sus valores. El Comercio Justo es un conjunto de prácticas comerciales adoptadas voluntariamente por productores y compradores de productos agrícolas y artesanías para progresar en muchos objetivos económicos, sociales y ambientales, incluyendo el aumento y la estabilización de los ingresos de pequeños agricultores y productores, así como de artesanos, conectando a consumidores y productores, aumentando la capacidad organizativa y comercial de grupos de productores. Fuente: Equal Exchange.

Contribución equitativa: equitativa significa una participación justa, no necesariamente igualitaria. En las cooperativas, una contribución equitativa es una contribución basada en la proporción en la que un miembro utiliza los servicios cooperativos. Por ejemplo, se espera que un agricultor que comercialice el 5% del café total de la cooperativa comercialice el 5% del capital de la cooperativa; se espera que un miembro que comercializa el 20% contribuya con el 20%.

Contribuciones voluntarias: fondos agregados a las cuentas individuales de capital o de ahorro a discreción del miembro de la cooperativa o de la asociación.

Cooperativa: “una cooperativa es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones comunes en materia económica, social y cultural mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática”. Fuente: ICA.

Derechos de control: el derecho a votar sobre cuestiones de organización en base a la cantidad de acciones que se posee (muchas acciones equivalen a muchos votos) en una EPI o tener una membresía en una asociación o cooperativa (un miembro, un voto).

Descapitalizar: utilizar fondos de capital, especialmente en fondos patrimoniales, para invertir en activos a largo plazo o para devolverles capital a los miembros propietarios. Véase capital revolvente.

Disolución: terminar una corporación, cooperativa u organización sin fines de lucro por medio del voto de los accionistas / miembros (una disolución voluntaria) o por medio de una orden judicial resultante de una falta en el pago de impuestos (disolución involuntaria).

Excedente: Es el monto repartible de los remanentes, después del descuento de la reserva cooperativa, se reparte de acuerdo al volumen de producto entregado y es de propiedad individual.

Empresa propiedad de inversionistas: una empresa de propiedad de accionistas que pueden o no utilizar los bienes y servicios del negocio y cuyo objetivo principal es recibir retornos financieros del dinero invertido.

Estatuto cooperativo: una ley estatal, provincial o nacional que define los requisitos para formar y operar una corporación cooperativa. Los estatutos cooperativos varían de un estado a otro y de país a país. Ver cooplaw.org para mayor información.

Estatutos: un conjunto de reglas hechas por una empresa o por los miembros de una cooperativa o asociación de productores para definir responsabilidades y roles de los participantes, así como las reglas y procedimientos para operar la organización.

Fondo revolvente: en las cooperativas es una cuenta utilizada para recolectar y desembolsar fondos de acciones de los miembros basados en un ciclo continuo. Por ejemplo, en un ciclo de 5 años, los fondos recaudados en el año 1 serán devueltos a los miembros en el año 5, los fondos recaudados en el año 2 serán devueltos en el año 6, etc.

Ganancias netas: ingreso cooperativo, corporativo o de una organización sin fines de lucro menos el costo de los bienes vendidos, los gastos y los impuestos para un período contable determinado. Se denomina también ingreso neto, ahorro neto, beneficio neto o beneficio.

Ingreso neto: ver ganancias netas.

Intermediario: una persona u organización que actúa como nexo entre las partes en un trato comercial, por ejemplo, una parte vendedora que vende la cosecha de agricultores a organizaciones que comercializarán las cosechas.

Margen neto: el beneficio neto de una empresa (beneficio bruto - gastos) dividido entre sus ventas netas (ventas brutas - gastos), generalmente expresado como un porcentaje. Cuanto mayor sea el porcentaje, más rentable será la empresa.

Monetización: “una política de los Estados Unidos que permite a las organizaciones privadas voluntarias y a las cooperativas vender cantidades designadas de productos (commodities) agrícolas en los países en desarrollo. Los productos agrícolas se pueden comprar en moneda local o en dólares. El dinero generado por estas ventas puede entonces ser utilizado para financiar transporte interno, almacenamiento o distribución de productos básicos; ejecutar proyectos de desarrollo; o para inversiones y los intereses devengados se pueden utilizar para financiar costos o proyectos de distribución”. Fuente: <http://ncseonline.org/nle/crsreports/05jun/97-905.pdf>

Participación de miembros: a) participación o participaciones en la cooperativa que pertenecen a un miembro; b) certificado escrito que documenta la propiedad en una cooperativa. Los certificados incluyen información tal como: número de participaciones, la fecha, un número de identificación, generalmente algún sello corporativo y firmas.

Patrimonio cooperativo: capital de la cooperativa en forma de reservas y fondos especiales sobre los cuales los socios no tienen derechos individuales.

Patrimonio revolvente: capital social que se mantiene durante un número fijo de años, luego se devuelve a los miembros en base a las contribuciones del año anterior. Ver fondo revolvente.

Patrimonio: la cantidad de capital aportado por los propietarios de empresas o la diferencia entre el activo total de una empresa y su pasivo total. En una cooperativa hay una distinción entre el capital social (aportaciones de los miembros y asignado a ellos) y el patrimonio de la cooperativa (capital no asignado). En caso de disolución, todo el patrimonio cooperativo pertenece a los miembros.

Patrimonio no distribuido: parte de los reembolsos del capital social dejado en una cooperativa por sus miembros para construir el patrimonio de la cooperativa y asignar a la cuenta de capital del miembro que se pagará en una fecha posterior.

Patrimonio de no miembros: el volumen de producto vendido o comprado a clientes que no son miembros de una cooperativa o los ingresos generados por otras fuentes no relacionadas con miembros (por ejemplo, el alquiler de una parte de una instalación de almacenamiento a un no miembro).

Plan de ahorro de miembros: plan establecido por la junta directiva de una asociación de agricultores sin fines de lucro para describir los términos de los préstamos que los miembros hacen a la cooperativa, incluyendo la tasa de interés que se pagará a los agricultores y los métodos que la asociación utilizará para pagar los préstamos.

Plan de base de capital: plan puesto en marcha por las cooperativas para asegurar que los miembros financien la cooperativa de manera proporcional al uso que haga de ella.

Plan de capital social: un plan establecido por la junta directiva y los miembros de una cooperativa para describir cómo y cuándo los miembros aportarán capital a su cooperativa y cuándo se redimirá su contribución.

Plan de capitalización: herramienta utilizada por la cooperativa recaudar capital proyectando cuánto se capitalizará y cómo se invertirá ese capital.

Plan del fondo revolvente: el diseño más común para gestionar de forma sistemática el fondo revolvente. Ver plan de patrimonio de miembros.

Pre-cooperativa: asociación informal o sin fines de lucro de agricultores que agrupan sus productos o sus compras de una manera cooperativa antes de convertirse en una cooperativa del sector formal de pleno derecho operando en virtud de estatutos cooperativos pertinentes. En algunos países en desarrollo y en transición, las cooperativas no son entidades democráticas, y se puede atribuir un estigma al nombre de “cooperativa”. En estos casos, una asociación pre-cooperativa o de productores puede ser un vehículo organizador más apropiado.

Prima de comercio justo: una suma adicional de dinero pagada por encima del precio mínimo de Comercio Justo, monto que agricultores y trabajadores invierten en proyectos de desarrollo social, ambiental y económico para mejorar sus negocios y sus comunidades.

Punto de equilibrio: punto en el que el ingreso de una empresa es igual al costo de operar la empresa. En este caso, no hay ganancia ni pérdida.

Reembolso de patrimonio: en una corporación, la compañía compra acciones corporativas de los accionistas. En una cooperativa, la cooperativa tiene la obligación de rescatar (por ejemplo, recomprar) el capital asignado en una fecha futura con el fin de mantener la propiedad de la cooperativa en manos de los usuarios actuales. Véase patrimonio revolvente y base de capital.

Remanente: Es el resultado de la gestión económica financiera de la cooperativa. Este resultado puede ser positivo o negativo, lo cual dependerá de los ingresos, menos los costos y gastos incurridos en el ejercicio.

Reservas corporativas: cantidad de dinero que una corporación mantiene en una cuenta especial para necesidades futuras y que no puede ser devuelta a los inversionistas como dividendos, o en el caso de las cooperativas, como excedentes.

Reservas de efectivo: dinero, o activos fácilmente convertibles en efectivo, que un individuo o compañía reserva para cubrir emergencias o necesidades a corto plazo. Por ejemplo, una compañía puede tener suficientes reservas de efectivo para proporcionar 90 días de costos operativos.

Reservas no asignadas: la porción de la ganancia neta de una cooperativa que no va a las cuentas de capital de los miembros individuales; también puede ser capital no asignado o patrimonio no asignado. Ver reservas.

Reservas: monto de ganancias netas retenidas (no distribuidas a los propietarios) por negocios para cubrir gastos inesperados o reinvertir en el negocio.

Responsabilidad fiduciaria u obligación fiduciaria: responsabilidad ética a las partes interesadas en una corporación, organización sin fines de lucro o cooperativa para administrar los fondos, la propiedad y los objetos de valor de la organización con lealtad y cuidado. Lealtad significa evitar conflictos de intereses y actuar siempre en el mejor interés de los interesados. Cuidado significa actuar racionalmente, aportando claridad y objetividad.

Retención de capital por unidad: cantidad de dinero deducida del producto de las ventas usualmente en cooperativas de mercadeo agrícola y acreditada a la cuenta de inversión de capital de un miembro. El monto se basa en el capital social en proporción a la cantidad total de productos comerciados por la cooperativa.

Rotación de capital: plan de devolución del capital invertido en base al período de tiempo en que éste se pagó y el momento en el que se le devuelve al socio.

Sistema de retención: método por medio del cual una asociación o cooperativa de agricultores retiene una cierta porción del precio pagado a los agricultores por sus productos y la acredita a sus préstamos o cuentas de capital. Los sistemas de retención se utilizan en las asociaciones de productores y en las cooperativas para crear capital o ahorros y aumentar la participación económica de los miembros en la organización.

Tasa de interés: a) la cantidad de dinero pagada sobre el dinero que se presta a un individuo u organización o b) la cantidad de dinero pagada por pedir dinero prestado a un prestamista. En ambos casos, el monto se calcula generalmente como un porcentaje del monto del préstamo.

Valor neto: total de activos de una empresa menos el total de sus pasivos.

REFERENCIAS

- Baarda, J. (2003). Circle of Responsibilities for Cooperative Boards: Management Tips (Cooperative Information Report, Rep. No. 61). Washington, DC: USDA/Rural Business-Cooperative Service. Consultado March 31, 2017, de <http://www.uwcc.wisc.edu/pdf/CIR61.pdf>
- Baarda, J. (2007). *Financing the Cooperative Enterprise* (LLM Course). Fayetteville, AR: University of Arkansas. Consultado March 31, 2017, de <http://www.geo.coop/sites/default/files/finance.pdf>
- Barton, D., Boland, M., Chaddad, F. & Eversull, E. (2011). *Current Challenges in Financing Agricultural Cooperatives*. Consultado March 31, 2017, de <http://www.choicesmagazine.org/choices-magazine/theme-articles/critical-issues-for-agricultural-cooperatives/current-challenges-in-financing-agricultural-cooperatives>
- Boland, M. (2012). Cooperative Finance and Equity Management, CHS Center for Cooperative Growth (CMS Insight Meetings). Consultado May 31, 2017, de <http://purl.umh.edu/143556>
- Boland, M., & Barton, D. (2013). *Overview of Research on Cooperative Finance*. Journal of Cooperatives, 27, 1-14. Consultado March 31, 2017, de <http://accc.k-state.edu/ncera210/jocpdfs/v27/boland.pdf>
- Canadian Co-operative Association, Developpement International Desjardins, & SOCODEVI. (2012). *Creating Wealth, Reducing Poverty and Building a Better World*, 2012. Consultado June 5, 2017, de http://www.did.qc.ca/media/documents/en/cooperatives-canadiennes/DID-SOCO-ACC-Broch_ang.pdf
- Castillo, E., Medina, WD., Albano, AL., Peria A. & Manila, AC. (2006). *Cooperativism in Agriculture: The Case of Top Four Cooperative in Region IV, Philippines*. Consultado May 31, 2017, de http://www.academia.edu/1459880/Cooperativism_in_Agriculture_The_Case_of_Top_Four_Cooperatives_in_Region_IV_Philippines
- Chesnick, D. (2000). *Financial Management and Ratio Analysis for Cooperative Enterprises*, Research Report 175, USDA Rural Business Service-Cooperative Service. Consultado May 31, 2017, de <https://www.rd.usda.gov/files/rr175.pdf>
- Cobia, D. (1989). *Cooperatives in Agriculture*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Corman, J. & Fulton, M. (1989). *Patronage Allocation, Growth and Member Well-being in Co-operatives*. Canadian Journal of Agricultural Economics, vol. 38. Consultado May 31, 2017, de <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-7976.1990.tb03448.x>
- Cropp, R. (1998). *Equity Redemption Practices: A Study of Wisconsin Cooperatives*, University of Wisconsin center for cooperatives, consultado May 16, 2017, de http://www.uwcc.wisc.edu/info/equity_2.html

- Cropp, R. & Zeuli, K. (2003). Cooperative Principles and Practices in the 21st century, (Chapter 7: *Cooperative Financial Management*), University of Wisconsin Extension. Consultado June 5, 2017, de <http://learningstore.uwex.edu/assets/pdfs/A1457.pdf>
- Cumbie, P., Bauers T. & Read, S. (2010). *The Member Equity Toolbox: Structuring Capital to Meet Present and Future Needs: A Guide for Retail Food Co-ops*. Consultado June 5, 2017, de <http://www.uwcc.wisc.edu/pdf/Member%20Equity%20Toolbox.pdf>
- Frederick, D. (1997). *Co-ops 101: An Introduction to Cooperatives*. Consultado May 16, 2017, de <https://cccd.coop/sites/default/files/USDA-CS-Coops-101t.pdf>
- Frederick, D. & Ingalsbe, G. (1993). *What are Patronage Refunds?* Cooperative Information Report 9, USDA, Agricultural Cooperative Service. Consultado May 30, 2017, de <https://www.rd.usda.gov/files/cir9.pdf>
- Groeneveld, H. (2012). *Cooperative and Rural Financial Development: Great Opportunities and Surmountable Difficulties*, (Ver capítulo 2 Economic theory of cooperatives), Rabobank Foundation. Consultado June 5, 2017, de <https://economics.rabobank.com/PageFiles/1125/Cooperativeandruralfinance-20121101.pdf>
- Healy, M. *Patronage Dividend: Presenting GM Recommendations*. Consultado May 17, 2017, de <http://library.cdsconsulting.coop/patronage-dividend-presenting-gm-recommendations/>
- International Labour Office. (1998). *Cooperative Management and Administration*. International Labour Office, Geneva. Se puede adquirir URL consultado May 16, 2017, de https://books.google.com/books/about/Co_operative_management_and_administrati.html?id=ZX-7AAAAIAAJ
- Lund, M. (2013). *Cooperative Equity and Ownership: An Introduction*, University of Wisconsin Center for Cooperatives. Consultado June 5, 2017, de <http://www.uwcc.wisc.edu/pdf/Cooperative%20Equity%20and%20Ownership.pdf>
- Mellor, J. (2009). *Measuring Cooperative Success: New Challenges and Opportunities in Low-and Middle-Income Countries*, U.S. Overseas Cooperative Development Council. Consultado June 5, 2017, de <http://www.ocdc.coop/pdf/metrics.pdf>
- National Council of Non-Profits. *Dissolving a Nonprofit Corporation*. Consultado May 16, 2017, de <https://www.councilofnonprofits.org/tools-resources/dissolving-nonprofit-corporation>
- Rasmussen, A.E. (1975). *Revolving Equity Capital*, (Chapter 12: Financial Management of Cooperative Enterprises, Cooperative College of Canada, Saskatoon.

- Rathbone, R. (1997) *Managing Your Cooperative's Equity*, Cooperative Information Report 56, USDA, Rural Business-Cooperative Service. Consultado June 5, 2017, de <http://www.uwcc.wisc.edu/pdf/cir56.pdf> OR <http://www.uwcc.wisc.edu/info/mgequity.html#WhatDoesManaging>
- Reynolds, A. (2008). *Benefiting from the Board: A Case Study*, Staff Paper 8, University of Wisconsin Center for Cooperatives. Consultado June 5, 2017, de <http://www.uwcc.wisc.edu/pdf/Staff%20Papers/Staff%20Paper%208.pdf>
- Royer, J. & Smith, D, (2007). *Patronage Refunds, Producer Expectations and Optimal Pricing by Agricultural Cooperatives*. Journal of Cooperative, University of Nebraska-Lincoln. Consultado June 5, 2017, de <http://ageconsearch.umn.edu/record/46577/files/RoyerSmith18June2007.pdf>
- S, S. (2015). *Difference Between Nonprofit and Not for Profit Organization*. Consultado June 5, 2017, de <http://keydifferences.com/difference-between-non-profit-and-not-for-profit-organization.html#ixzz4frHBDNJc>
- Von Pischke, J.D. (1996). *Capital Formation in Agricultural Cooperatives in Developing Countries: Research Issues, Findings and Policy Implications for Cooperative and Donors*, SD dimensions, Sustainable Development Department, FAO, Rome. Consultado June 5, 2017, de Annex III of <http://www.copac.coop/publications/1995-capital-formation.pdf>
- Von Pischke, J.D. (2004). *New Strategies for Mobilizing Capital in Agricultural Cooperatives*. FAO, Rome. Consultado May 30, 2017, de <http://www.fao.org/docrep/007/y5469e/y5469e00.htm>
- Weihe, T. (2013). *Why Member Equity is Critical to Successful Cocoa Cooperatives?* Consultado June 5, 2017, de http://www.worldcocoafoundation.org/wp-content/uploads/files_mf/1383069012MemberEquity_revisionsoct10_Combined_1_.pdf
- Weihe, T. (2014). *Chocolate & Cooperative Equity: Reforming small farmer cooperatives so they can prosper*. Consultado May 30, 2017, de <http://www.lulu.com/shop/ted-weihe/chocolate-cooperative-equity-reforming-small-farmer-co-ops-so-they-can-prosper/ebook/product-21563677.html>
- Weihe, T. (2015). *Saving Fine Chocolate: Equity, Productivity and Quality in Cocoa Cooperatives*. Consultado May 30, 2017, de <http://www.lulu.com/shop/ted-weihe/saving-fine-chocolate/ebook/product-22462742.html>
- Williams, L. (1987). *The Farmer's Cooperative Yardstick: Cooperative Refunds: Patronage and Revolving*. College of Agriculture Extension Publication No. AEC-54. University of Kentucky, Department of Economics. Consultado May 30, 2017, de <https://www.uky.edu/Ag/AgEcon/pubs/aec54.pdf>

ANEXO

ANEXO 1:

EJEMPLO DE REGULACIONES PARA PLANES DE AHORROS/ CAPITALIZACIÓN

INTRODUCCIÓN

Este reglamento se prepara exclusivamente para la contribución de USD \$ 0.75 / QQ, producto de la entrega de cacao por miembros de la Asociación, y cualquier contribución voluntaria de acuerdo a la aprobación en la Asamblea extraordinaria. Nuevas formas de capitalización en la asociación, requerirían enmendar estos reglamentos.

OBLIGACIÓN DE DECLARAR A UNA PERSONA COMO MIEMBRO BENEFICIARIO

- ▶ Cada miembro participante en el Plan de Capitalización debe designar un o más beneficiarios de sus activos en la Organización en caso de su muerte, ausencia, divorcio o incapacidad.
- ▶ Usos aprobados de las contribuciones de los miembros:
- ▶ Las contribuciones de los miembros solo se podrán utilizar para:
- ▶ Comprar cacao a los miembros de la organización.
- ▶ Inversiones específicas que requieran recursos adicionales para la Asociación (por ejemplo, la instalación de un vivero para producir y vender plantas de cacao a los miembros, cuando haya suficientes recursos, iniciar un programa de préstamos a los miembros para el trabajo/ inversión en su finca, producir y vender fertilizantes orgánicos y otros insumos requeridos por los miembros, etc.).
- ▶ Aplicaciones no aprobadas con contribuciones de los miembros.
- ▶ Los ahorros de los miembros no podrán ser utilizados ni comprometidos para el pago de gastos corrientes, tales como electricidad, agua, teléfono, salarios, transporte de cacao u otros gastos corrientes. Estos gastos corrientes deben ser pagados con otros recursos a disposición de la Corporación.
- ▶ La responsabilidad del Comité de Auditoría asegurará que los fondos se utilicen para los fines establecidos en este instrumento; así como las decisiones sobre el uso de los recursos, analizando adecuadamente la rentabilidad de las actividades propuestas.

TASA DE INTERÉS PAGADA Y AJUSTE DE TARIFAS POR LA ASAMBLEA

La contribución del miembro se devuelve reconociendo un interés, el tipo de interés se fijará anualmente y no podrá ser inferior al tipo de interés establecido por el Banco Central.

ESTADOS E INFORMES DE LAS CONTRIBUCIONES

El departamento de contabilidad tiene la obligación de preparar un estado de cuenta para cada miembro en enero y julio de cada año. El resumen debe mostrar la contabilidad económica de cada miembro ha tenido durante el período. Deben incluirse los siguientes elementos:

- ▶ Cacao en baba entregado durante el período:
- ▶ Ahorros obligatorios
- ▶ Ahorros voluntarios
- ▶ Interés acumulado
- ▶ Saldo al final del semestre
- ▶ Estado del crédito, de haber un préstamo

Estos estados deben imprimirse y entregarse a cada miembro dentro de los 30 días después del fin de enero y julio de cada año.

RETIRO O EXPULSIÓN DE UN MIEMBRO

Los párrafos siguientes regulan el reembolso de los activos de miembros cuando ocurren diferentes eventos:

El miembro renuncia voluntariamente. Cuando un miembro decida no pertenecer más a la Asociación y ponga su renuncia por escrito, la Organización reembolsará la cuenta de la persona que renuncie, menos el saldo de cualquier préstamo.

La organización no puede canjear las contribuciones / capitalización hasta que el solicitante haya cancelado la totalidad de cualquier préstamo pendiente. Una vez cancelado el préstamo en su totalidad, la Organización liquidará los ahorros del miembro de la siguiente manera:

Los ahorros voluntarios, incluidos los intereses devengados hasta la fecha de la renuncia, se devolverán dentro de los 90 días siguientes a la cancelación de los valores pendientes en su Asociación y la Corporación.

Los ahorros requeridos más los intereses devengados se amortizarán según el período de rotación especificado por la Asamblea.

El ahorro obligatorio sólo tendrá la mitad de los intereses, como multa por retiro anticipado.

El socio vende su finca. Si un miembro vende la finca y deja de ser productor de cacao y solicita el reembolso de sus ahorros, la Organización reconciliará la cuenta de la persona, incluyendo el saldo de algún préstamo activo del miembro. La organización no puede canjear el ahorro / capitalización hasta que el solicitante haya cancelado en su totalidad cualquier préstamo pendiente. Una vez cancelado el préstamo, la Organización liquidará los ahorros con intereses devengados de la siguiente manera:

Los ahorros requeridos más los intereses devengados serán amortizados de acuerdo con el período de rotación especificado por la Asamblea hasta el final del canje de la totalidad de los ahorros e intereses acumulados.

El ahorro voluntario incluyendo los intereses devengados hasta la fecha del reembolso será devuelto dentro de 90 días después de haber actualizado cualquier préstamo no pagado, y si el saldo de ahorro incluyendo el ahorro obligatorio no excede \$ 500, se pagará igual a sus ahorros voluntarios. Si el saldo excede \$ 500, éste será pagado dentro de los siguientes 360 días en pagos mensuales.

Deja de ser agricultor y entrega la propiedad a uno o más hijos. Si el miembro deja de ser agricultor pero su heredero o algún miembro de la familia que recibe la propiedad como herencia continúa cultivando cacao de aroma fino y es miembro de una asociación, la Organización reconciliará la cuenta de la persona que dimite, incluyendo el saldo de algún préstamo del miembro.

La Asociación no podrá devolver el ahorro / capitalización hasta que el solicitante haya cancelado cualquier préstamo pendiente. Una vez cancelado el valor pendiente en su totalidad, la Organización liquidará los ahorros más los intereses devengados de la siguiente manera:

El ahorro voluntario más los intereses devengados hasta la fecha de la renuncia serán devueltos dentro de 30 días de haberse actualizado con cualquier valor pendiente.

Los ahorros requeridos más los intereses devengados serán amortizados de acuerdo con el período de rotación especificado por la Asamblea hasta el final del canje de la totalidad de los ahorros e intereses acumulados.

Expulsión de un miembro. Cuando un miembro es expulsado de la Organización por cualquier motivo, la organización devolverá su ahorro dentro de los 90 días de su expulsión. Sus ahorros no generarán interés después de la fecha de expulsión.

El miembro se niega a ahorrar / capitalizar. El miembro que no desee participar en el plan de ahorro / capitalización no puede continuar como miembro de la Asociación y, en caso contrario, deberá presentar su renuncia por escrito dentro de los 90 días posteriores al inicio del Plan de ahorro / capitalización, expulsándolo inmediatamente por incumplimiento de las decisiones adoptadas por la Asamblea General de la Asociación.

Muerte de un Miembro. Si un miembro fallece después de acumular ahorros de acuerdo con el Plan, los activos, obligatorios y voluntarios, dentro de la Organización serán pagados al beneficiario oficial determinado por el Miembro dentro de los 30 días de la notificación de la Asociación. Si el Miembro fallecido tiene un préstamo o una deuda con la Corporación, sus ahorros cubrirán la deuda y el saldo será pagado al beneficiario.

Un miembro es procesado y obligado a pagar una indemnización o multa. Si un miembro que participa en el Plan, es procesado con una orden judicial, podría ser que el miembro no pueda pagar la multa o compensación de sus ahorros / capitalización. Sin embargo, si el miembro tiene ahorros voluntarios/ capitalización, estos fondos pueden ser utilizados como garantía para un préstamo de la organización o para pagar una sentencia civil, etc.

El miembro es demandado por su ex cónyuge. Si un miembro que participa en el plan pierde una demanda civil y se ve obligado a pagar una pensión alimenticia para apoyar a sus hijos como una responsabilidad de litigio, el miembro no puede usar sus ahorros / capitalización para cancelar sus obligaciones con los hijos que puedan estar bajo la custodia de su ex cónyuge. Sin embargo, si el afiliado tiene ahorros / capitalización voluntarios, éstos podrían ser utilizados como garantía de un préstamo de la Organización, etc.

El miembro tiene un préstamo con la asociación o asociación base y no paga. Si un miembro que participa en el Plan tiene un préstamo de la Organización y está atrasado, el miembro no puede usar su ahorro / capitalización para pagar el préstamo ya que el plan no está diseñado para ser una alternativa a tomar un préstamo y luego no pagarlo. El miembro que tomó un préstamo debe cumplir con sus obligaciones de crédito con otros fondos. Sin embargo, si el miembro tiene ahorros voluntarios/ capitalización, estos fondos podrían ser utilizados como garantía para un préstamo con la organización.

El afiliado obtuvo un préstamo en la Organización y quiere utilizar sus ahorros para garantizar el préstamo. Un miembro no puede usar su ahorro obligatorio / capitalización como garantía para un préstamo. Sin embargo, si el miembro tiene ahorros voluntarios / capitalización, éstos podrían ser utilizados como garantía para un préstamo en la organización o para pagar una sentencia civil, etc.

Otras posibles eventualidades. En caso de otras eventualidades que no estén reguladas, la Asamblea de Delegados, junto con la Comisión de Vigilancia, podrá resolver el reclamo del miembro. Cualquier decisión tomada en este caso será final y no podrá ser apelada. Cualquier solicitud de un miembro, una ex esposa, esposa, hijo, o un heredero, comprador, juez, abogado, etc., debe hacerse por escrito con firmas notariadas.

ANEXO 2: ILUSTRACIÓN DE UN PLAN DE CAPITALIZACIÓN

La asociación de agricultores se dedica al acopio, procesamiento, comercialización e industrialización de cacao y productos agrícolas que recibe de sus miembros o se adquieren de terceros.

Sus miembros están organizados en cuatro asociaciones de base, que no han contribuido previamente con dinero para la capitalizar de la asociación.

Debido a la necesidad de cultivar más cacao, estimular el crecimiento económico y proporcionar más y mejores servicios a sus miembros, incluyendo el ahorro, la asociación tiene que movilizar capital de sus miembros. Como asociación que no puede emitir acciones o certificados de contribución, la única manera de movilizar las contribuciones de los miembros para el uso de la asociación es iniciar un sistema de contribuciones o ahorros programados basados en las entregas de cacao y el ahorro voluntario con un período de rotación inicial de cinco (5) años, que podrá ser modificado por el Consejo de Administración en función a las necesidades de la asociación.

Los resultados esperados de este programa son los siguientes:

- ▶ La contribución a la capitalización por parte de miembros puede reemplazar en parte las donaciones y los préstamos de instituciones externas. Estos recursos pueden utilizarse como contrapartida para estimular y alentar nuevas donaciones y proyectos.
- ▶ Fomentar una cultura de bienestar por los miembros en su organización y el hábito de ahorro entre los agricultores, miembros de las asociaciones de base.
- ▶ Aumentar la lealtad de los miembros a la asociación, lo que debería resultar en más entregas y disponibilidad de cacao para la asociación. Los miembros que contribuyen con la Corporación se sienten más propietarios y desearán participar más frecuentemente en los asuntos de la asociación.
- ▶ Reducir el costo del capital de trabajo para la asociación, ya que se pediría menos dinero a bancos extranjeros o a sus compradores.
- ▶ El programa fue adoptado en la 25ª reunión extraordinaria de marzo del 2015, en la sede se reunió el quórum legal de 21 miembros de la Asociación, el cual aprobó el siguiente Plan de Capitalización o también conocido como Plan de Ahorro Programado.

EL PLAN

- 1) **Establecer una contribución requerida** de USD \$ 0.75 / QQ del peso de cacao que el miembro entrega a la asociación. Esto puede ser modificado por la Asamblea.
- 2) **Voluntario:** Contribución en dólares, que se entrega a la asociación con el propósito exclusivo de impulsar operaciones y cumplir con sus objetivos estatutarios. Cada contribuyente podrá solicitar la devolución y entrega de la cantidad declarada por este Programa al final del período acordado. Otras alternativas de capitalización a tomar en consideración en el futuro:

Asignar un porcentaje (mínimo 20%) anual de las primas de Comercio Justo, y cualquier otra prima recibida en base a las entregas de los productores de cacao.

Implementar un plan especial de cotización / capitalización, por ejemplo, a través de la venta de servicios: venta de plantas de cacao, venta de productos orgánicos para aplicar a fincas, formación y otros.

- 3) **Periodo de rotación de ahorros:**

La asociación decidió iniciar el Plan de Capitalización con un período de rotación de cinco (5) años. La organización puede cambiar el período de rotación por mayoría absoluta en la Asamblea de Delegados convocada para ese fin.

4) Delegación de autoridad y responsabilidades:

El Comité de Vigilancia será responsable de asegurar a todos los miembros que los recursos se están utilizando de acuerdo con las normas establecidas. El Comité de Auditoría, con la ayuda de un auditor externo, de ser necesario, revisará la implementación del Plan cada seis meses, o según sea necesario. Deberían hacer varias pruebas para asegurarse de que el dinero deducido o contribuido por los miembros esté debidamente registrado con las cuentas apropiadas y que la asociación esté utilizando el producto de la contribución para las necesidades acordadas. El Comité de Auditoría deberá emitir informes escritos y verbales a la Asamblea, en cualquier momento, cuando así se requiera.

5) Informes a los miembros:

Transparencia y un flujo adecuado de información son importantes para lograr los objetivos del plan de ahorro propuesto. El departamento de contabilidad emitirá "Estados" mostrando cada contribución / cuenta de capitalización a los miembros en enero y julio de cada año en las reuniones de la Asamblea General.

6) Operation of the Plan:

Una vez aprobado por las autoridades competentes, el Plan de Capitalización comenzará con la transformación o adaptación del sistema contable e informático de la Organización, creando para cada miembro una cuenta separada para el registro de sus contribuciones requeridas a su cuenta de capital y sus contribuciones voluntarias.

Cuando los miembros vendan su cacao en el centro de fermentación, los responsables de las cuentas registrarán los pagos respectivos al plan de ahorro de acuerdo con la proporción de baba entregada, y esta transacción debe reflejarse claramente en su recibo de pago.

En el caso de las contribuciones voluntarias, la persona encargada de recibir o retener las contribuciones deberá entregar un recibo por esta contribución del afiliado y asegurarse de que cada contribución esté debidamente registrada en el sistema contable de la Corporación.



EQUAL EXCHANGE

50 United Drive
West Bridgewater, MA 02379

Teléfono: 774-776-7400
Fax: 508-587-0088
www.equalexchange.coop

© 2018 Equal Exchange