



UNIVERSIDAD DE CHILE
Facultad de Ciencias
Económicas y Administrativas

MARKETING COOPERATIVO EN CHILE Y EL MUNDO

Seminario para optar al título
de Ingeniero Comercial

Autoras:
MARIA FERNANDA CONTRERAS PARDO
MARIA LUISA FINLAY AGUIRRE
PATRICIA ALEJANDRA GONZÁLEZ MUÑOZ

Profesor Guía:
ENRIQUE MANZUR MOBAREC Ph.D.

Santiago, Otoño 2005.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar queremos agradecer a Enrique Manzur M., nuestro Profesor Guía, por la ayuda entregada, por la comprensión y principalmente por mostrarnos que el Marketing es más que un ramo en la Universidad.

Agradecemos también a ICECOOP, especialmente a Jorge Rossi C., nuestro principal colaborador en la realización de este proyecto. A Rodrigo Merani, por mostrarnos la realidad Cooperativa en Chile.

Finalmente a la Universidad de Chile, a nuestros profesores y compañeros fundamentales en nuestra formación tanto personal como profesional.

AGRADECIMIENTOS FERNANDA:

A mis padres, Rodrigo y Angélica. A mis hermanas, Daniela e Ignacia. A la familia Contreras Gayanni. A mi pololo Rolando Torres y su familia. A Maria Luisa Finlay y Patricia González. A toda mi familia, amigos de Universidad y amigas del colegio. Gracias por todo el apoyo brindado, y por acompañarme durante mi vida universitaria. En especial a Lucy Lorca por guiarme desde el cielo.

AGRADECIMIENTOS MARIA LUISA:

A mi mamá Maria Luisa y mi papá Enrique. A mi pololo Jaime Guarda y su familia. A mi tío Alfonso, a mi Tata, y a toda mi familia. A Daniela Mattos, Daniela Morales, Daniela Platoni, Patricia González, Pilar Pardo, Fernanda Contreras y a todos mis amigos. Por su incondicional apoyo. Gracias por todo, los quiero.

AGRADECIMIENTOS PATRICIA:

A Magaly, mi madre y mejor amiga, a mi hermana Daniela. A mis Abuelos, tíos y especialmente a mis primos. A mi otra familia: "las niñas". A mis amigos, a mis compañeras de tesis y a sus familias. A los Zevallos, en especial a José Antonio. A Nissan Marubeni. A todos gracias por su apoyo y confianza. Los quiero.

MARKETING COOPERATIVO EN CHILE Y EL MUNDO

Autoras:

MARIA FERNANDA CONTRERAS PARDO
MARIA LUISA FINLAY AGUIRRE
PATRICIA ALEJANDRA GONZÁLEZ MUÑOZ

Profesor Guía:

ENRIQUE MANZUR MOBAREC Ph.D.

Santiago, Otoño 2005.

ABSTRACTO

Nuestro Seminario de Título busca como objetivo ilustrar la realidad chilena y mundial de las empresas Cooperativas con un enfoque principalmente Marketing.

Para lograr esto realizamos una recopilación de información en publicaciones y literatura relacionadas al tema Cooperativo, además de contactos y entrevistas con Cooperativas e Instituciones vinculadas.

Plasmamos en este texto distintos aspectos fundamentales para el estudio de las organizaciones Cooperativas. De este modo, comenzamos con una definición y caracterización de éstas, asimismo de una breve comparación de ellas con empresas comerciales.

Luego de esto, entregamos un detalle de las principales tendencias Cooperativas mundiales, sus regulaciones, importancia en sus economías, entre otros aspectos relevantes para nuestro estudio.

Los siguientes capítulos de nuestra Tesis enuncian la importancia del Marketing en las Empresas Cooperativas, las directrices que el Marketing Cooperativo ha tomado a nivel mundial y en nuestro país. A su vez, para tener un más claro la realidad nacional, realizamos un estudio con el objetivo de obtener el nivel de conocimiento de la población y percepción de las Cooperativas.

Finalmente, a modo de conclusión, mencionamos las principales falencias de estas organizaciones en cuanto a su administración y, fundamentalmente, en cuanto al Marketing. Al mismo tiempo, entregamos recomendaciones para mejorar su imagen como empresa y como implementar estrategias de Marketing aprovechando su naturaleza Cooperativa.

INDICE

	Pág.
INTRODUCCION	6
I. MARCO TEÓRICO	8
Definición de Cooperativas	8
Características de las Cooperativas	8
Principios Cooperativos	9
Tipos de Cooperativas	10
Estructura organizacional de una Cooperativa	13
Grupos estructurales de las Cooperativas	14
Sociedades Cooperativas v/s Sociedades Anónimas	15
II. LAS COOPERATIVAS EN EL MUNDO	18
Análisis del fenómeno de las Cooperativas	20
Importancia de las Cooperativas en los sectores económicos	23
Cooperativas en Canadá	24
Cooperativas en India	27
III. TENDENCIAS Y CAMBIOS ESTRUCTURALES EN LA EVOLUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS	31
Competencia, concentración y crecimiento	31
Formas innovadoras de la empresa Cooperativas	32
Las causas de la constitución y el funcionamiento de las Cooperativas	35
Ponderación del quehacer Cooperativo	36
IV. CONTRIBUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS A LOS OBJETIVOS COMUNITARIOS	38
Valor agregado y otros aportes de las Cooperativas	38
Contribución de las Cooperativas	39
Ampliación	41
Propiedad y organización del trabajo	42
Desarrollo Cooperativo	43
V. CONOCIMIENTO DEL SECTOR DE LAS COOPERATIVAS	44
Estructura de las administraciones públicas	44
Relaciones con los órganos públicos de control Cooperativo	44

Multipropósitos y transversalización	45
Federaciones y confederaciones Cooperativas	45
VI. REGULACIÓN DE LAS COOPERATIVAS EN LA UNIÓN EUROPEA	48
Evolución de la normativa en la materia	49
VII ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COOPERATIVAS	56
Administración y responsabilidad social	58
VIII. MARKETING COOPERATIVO	60
Marketing de la Cooperación	61
Instituciones de apoyo y Marketing en el mundo	62
Marketing de Relaciones y Redes	63
IX. COOPERATIVAS EN CHILE	70
Historia de las Cooperativas	70
Análisis Cooperativo chileno actual	72
Marketing Cooperativo	73
Caso aplicado: APICOOP	75
X. ESTUDIO DE PERCEPCIÓN	79
Metodología	79
Población Objetivo	80
Diseño Muestral	80
Tamaño Muestral	80
Conocimiento de la Población	80
Análisis Diferencial Semántico	86
Análisis Individual Semántico	88
Intención de Compra	92
CONCLUSIÓN	98
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS	106
CASO INDUSTRIA PISQUERA: COOPERATIVA V/S SOCIEDAD ANONIMA	151

INTRODUCCIÓN

El Cooperativismo, nace de la unión de los seres humanos para satisfacer necesidades y crear espacios para el desarrollo, este se ha ido forjando a través de estructuras de administración, vulnerables al éxito o al fracaso, obligando a crear estructuras que permitan neutralizar debilidades y aprovechar fortalezas, dando nacimiento a unidades de gestión de económica y de trabajo social, llamadas Cooperativas, cuyo esquema de funcionamiento, es similar a cualquier empresa.

Las empresas Cooperativas, como cualquier otra empresa están inmersas en un mundo físico, de mercado económico y social. Donde son sometidas a permanentes pruebas de supervivencia, cuando no de éxito y fracaso (COLAC, 2000). Son una unidad económica, destinada a crear valor agregado para sus asociados con el fin de satisfacer sus necesidades, estimulando procesos de desarrollo en el ámbito particular y general.

Las empresas Cooperativas emergen como alternativas a los sistemas actuales de dominación mundial. Asocia personas, no capitales; su espíritu es de servicio y satisfacción de necesidades reales, no de lucro o beneficio; sustituye la competencia por la solidaridad; distribuye resultados o excedentes en proporción a las operaciones efectuadas durante el ejercicio.

Nuestra investigación comienza con una base teórica de lo que son las Cooperativas, su formación, principios y valores, características y estructura organizacional. A la vez comparamos a las empresas Cooperativas con el resto de las empresas comerciales, y sus principales ventajas y desventajas.

Luego de esto, comenzamos la etapa de recopilación de información de la realidad y tendencia mundial del desarrollo Cooperativo. Consideramos importante mencionar que fue una difícil tarea, ya que no existe literatura actualizadas relacionadas al tema Cooperativo.

Sin embargo, cumplimos nuestra labor exitosamente, gracias a las publicaciones de distintas instituciones gubernamentales y de desarrollo Cooperativo en Internet. De

este modo, pudimos efectuar una observación de las Cooperativas en el mundo usando como base los casos de Canadá, India, y distintos países de la Unión Europea. Estos serán empleados como ejemplos comparativos para la realidad chilena.

Más adelante, y como parte fundamental de nuestro Seminario, consideramos el tema del Marketing Cooperativo a nivel mundial. En esta sección definimos lo que son las Instituciones de Fomento, sus funciones e importancia de la educación Cooperativa. Lo imprescindible que se ha vuelto el Marketing de Relaciones y Redes, basándose en el VI principio, de Cooperación entre Cooperativas, entre otros aspectos, como la percepción y posicionamiento.

Finalmente, llegamos al caso particular de las Cooperativas en Chile. Analizamos la realidad nacional de este tipo de empresas, su evolución a través del tiempo y, con mayor profundidad, el Marketing de las Cooperativas de nuestro país. Para esto, mantuvimos contacto y reuniones con distintas personas relacionadas al tema. Entre ellos, destacamos a Margarita Godoy Osorio de la Subsecretaría del Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía; Jorge Rossi Catalá, Técnico en Cooperativas, del Instituto Chileno de Educación Cooperativa (ICECOOP), Rodrigo Merani, de Compañía Pisquera de Chile, entre otros.

Para la información de la percepción y grado de conocimiento de la población, realizamos una encuesta en el área metropolitana. De este estudio obtuvimos resultados, que junto al caso aplicado de una Cooperativa Apícola, nos dieron la pauta para la realización de nuestras conclusiones y principales recomendaciones.

Para finalizar, y como anexo a nuestra investigación, elaboramos un caso de estudio, acerca de la Industria Pisquera actual. Que busca como finalidad lograr el razonamiento de los alumnos sobre el tema Cooperativo y comercial a través de un enfoque Marketing aplicado.

I. MARCO TEORICO

DEFINICIÓN DE COOPERATIVAS

La legislación chilena de Cooperativas dice que "son asociaciones que de conformidad con el principio de la ayuda mutua tienen por objeto mejorar las condiciones de vida de sus socios y presentan las siguientes características fundamentales: Los socios tienen iguales derechos y obligaciones, un solo voto por persona, y su ingreso y retiro es voluntario; Deben distribuir el excedente correspondiente a operaciones con sus socios, a prorrata de aquéllas; Deben observar neutralidad política y religiosa, desarrollar actividades de educación Cooperativa y procurar establecer entre ellas relaciones federativas e intercooperativas."¹

Enunciaremos una de las definiciones más representativas de Cooperativas que es la aprobada por la Alianza Cooperativa Internacional, principal organismo de Cooperación en el mundo, que dice "las Cooperativas son asociaciones autónomas de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada".

CARACTERÍSTICAS DE LAS COOPERATIVAS

Las Cooperativas son organizaciones que tienen bases no lucrativas, buscan rentabilidad pero no rendimientos exagerados, para ellos es más importante las personas que las ganancias que puedan obtener. Su objetivo es darles un mejor servicio a sus socios y a sus familiares.

Todos los socios de una Cooperativa tienen los mismos derechos y obligaciones, cada socio tiene un voto, además estos son tanto propietarios como usuarios del servicio.

¹ Art. 1º Ley General de Cooperativas.

Los recursos de las Cooperativas son aportes de sus socios, llamado "Capital Social". El arreglo de los Cooperados es que todos los márgenes de costo de la operación deben ser devuelto a los socios en proporción a su aporte, y lo restante se da a la formación de un Fondo de Reserva Social, que tiene como objetivo cubrir las pérdidas que puedan ocurrir, fortalecer la posición financiera y para dar apoyo ante algún infortunio, a sus cooperados y a sus pares.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- Adhesión voluntaria y abierta

Las Cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capacitadas para utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio sin discriminación por motivos de sexo, raza, situación social, política o religiosa.

- Gestión democrática por parte de los socios

Las Cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente fijando sus políticas y tomando decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar las Cooperativas son responsables delante de los socios. En las Cooperativas de primer grado los socios tienen los mismos derechos de voto (un socio, un voto); y las Cooperativas de otros grados se organizan también de forma democrática.

- Participación económica de los socios

Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus Cooperativas y lo gestionan de forma democrática (al menos parte del patrimonio social es normalmente propiedad común de la Cooperativa). Los socios acostumbran a recibir una compensación, si hay, limitada al capital entregado como condición para ser socio. Los socios asignan los excedentes a todos, o algunos de estos fines, al desarrollo de su Cooperativa posiblemente mediante al establecimiento de reservas, parte de las cuales al menos no

serían repartibles; el retorno a los socios en proporción a sus operaciones con la Cooperativa; y el soporte de otras actividades aprobadas por los socios.

- Autonomía e independencia

Las Cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por los socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos o si consiguen capital de otras fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantienen su autonomía Cooperativa.

- Educación, formación e información

Las Cooperativas proporcionan educación e información a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los trabajadores que puedan contribuir de manera eficaz al desarrollo de sus Cooperativas. Informan al público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la Cooperativa.

- Cooperación Entre Cooperativas

Las Cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento Cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

- Interés Para La Comunidad

Las Cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios.

TIPOS DE COOPERATIVAS

El Artículo 2 de la Ley General de Cooperativas², establece una tipología no taxativa de los tipos básicos de Cooperativas, que se mencionan a continuación:

- Cooperativas de Trabajo: Tienen por objeto producir o transformar bienes y/o prestar servicios a terceros, mediante el trabajo mancomunado de sus socios y cuya retribución debe fijarse de acuerdo a la labor realizada por cada cual.

² D.S.502, Diario Oficial del 9 de Noviembre de 1978

- **Cooperativas Agrícolas:** Se dedican a la compra, venta, distribución, transformación de bienes, productos y servicios, relacionados con la Agricultura, con el objeto de procurar mayor rendimiento de esta actividad y el mejoramiento de la vida rural en cualquiera de sus aspectos. Estas Cooperativas pueden adquirir o producir al por mayor, para distribuir al detalle entre sus socios artículos destinados a satisfacer sus necesidades como productores agropecuarios, o dedicarse al acopio de los bienes y rendimiento producidos individualmente por sus socios, y a su transformación, clasificación, envase, almacenamiento, transporte, seguro, crédito y colocación en el mercado. Podrán asimismo constituirse para explotar y administrar en conjunto predios de diferentes propietarios, siempre que se encuentren en la misma comuna o en comunas colindantes. Dentro de esta clasificación se ubican las Agrícolas propiamente tal, Vitivinícolas, Lecheras, Pisqueras, de Inseminación, Forestales, Ganaderas, etc.; y Cooperativas Pesqueras: Son aquellas que con una actividad similar a la anterior, se dedican a la Pesca y contribuyen a elevar el nivel de vida de quienes las desempeñen.

- **Cooperativas de Servicios:** Tienen por objeto distribuir bienes y proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus socios, con el propósito de mejorar sus condiciones ambientales y económicas y satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales o culturales. Entre éstas, se encuentran las de vivienda, ahorro y crédito, distribución de energía eléctrica, agua potable, servicios de salud, de veraneo, etc.

- **Cooperativas de Consumo:** Tienen por objeto suministrar a los consumidores y sus familias artículos y mercaderías de alimentación, vestuario y objetos de uso personal o doméstico o cualesquiera otros de circulación lícita, con el objeto de mejorar sus condiciones económicas.

- **Cooperativas Campesinas:** Son aquellas que se constituyen y actúan en un medio campesino y propenden al desarrollo social, económico y cultural y a la organización e integración del campesino en la economía nacional. Estas Cooperativas tienen la particularidad de ser multiactivas por definición y se rigen por una normativa especial contenida en el D.F.L. N°13, de 1968, del Ministerio de Agricultura. Existen además dos tipos de Cooperativas especiales, creados por el D.L N°3.351, de 1980, denominadas "Cooperativas Especiales Agrícolas" y "Cooperativas Especiales de Abastecimiento de Energía Eléctrica", que gozan de características particulares, como

son el régimen tributario al cual están afectas, y el sistema de voto ponderado. No obstante, las personas pueden crear otros tipos de Cooperativas, según sean sus intereses y necesidades.

Como la legislación actual no contempla una clasificación de las Cooperativas, es por eso que éstas podrán combinar finalidades de diversas clases, exceptuando las que deben tener un objetivo único, como las Cooperativas de vivienda abierta, las de ahorro y crédito, y cualquier otra que contemple la ley.

El Departamento de Cooperativas establece otra clasificación por sectores donde se distinguen tres grandes tipos, según la naturaleza de sus asociados y la relación de éstos con la institución:

- Las Cooperativas de productores, pertenecientes a socios productores, a quienes la Cooperativa provee de bienes y servicios de utilidad para su actividad o profesión. Pueden además transformar y comercializar los productos de sus socios. (Agricultoras, incluyendo lecheras, vitivinícolas y pisqueras, forestales, agrícolas especiales, de arriendo de maquinarias, de colonización y reforma agraria, de pescadores, campesinas; etc.)
- Las Cooperativas de trabajo o de trabajadores, que pertenece a los trabajadores de la Cooperativa, quienes explotan la empresa con el propósito de procurarse un empleo. Les permite además ejercer un control sobre sus condiciones de trabajo. Sus socios deben ser trabajadores de la Cooperativa. La ley chilena las define así: "Son Cooperativas de trabajo las que tienen por objeto producir o transformar bienes o prestar servicios a terceros, mediante el trabajo mancomunado de sus socios y cuya retribución deba fijarse de acuerdo a la labor realizada por cada cual". (Artesanos, pescadores, servicios de consultoría a empresas y organizaciones sociales, servicios profesionales, etc.)
- Las Cooperativas de consumidores, que pertenece a socios consumidores, a quienes provee bienes y servicios diversos, para su uso personal. (Consumo, abastecimiento eléctrico, abastecimiento de agua potable, de ahorro y crédito, vivienda, escolares, salud, veraneo, servicios habitacionales, etc.).

Nuestra legislación hace alusión a las Cooperativas de trabajo, agrícolas, campesinas, pesqueras, de trabajo, y de servicios, dentro de las cuales distingue a su vez entre las escolares, de abastecimiento y distribución de energía eléctrica y de agua potable, de vivienda abierta y cerrada, ahorro y crédito, y de consumo.

Define a su vez a las Cooperativas de servicios como "las que tengan por objeto distribuir los bienes y proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus socios, con el propósito de mejorar sus condiciones ambientales y económicas y de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales o culturales."

No obstante, como ya mencionamos las personas pueden crear otros tipos de Cooperativas, según sean sus intereses y necesidades.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA COOPERATIVA

Las Cooperativas se encuentran esquematizadas y estructuradas a través de La Junta General de Socios, el Consejo de Administración, el Gerente y la Junta de Vigilancia, las cuales se preocupan de dirigir, administrar, operar y vigilar respectivamente.

Primero analizaremos el rango más alto, nos referimos a La Junta General de Socios. Es la autoridad máxima dentro de las Cooperativas, según la Ley General de Cooperativas las Juntas Generales no se clasifican en ordinarias y extraordinarias, pero pueden mantener esta denominación internamente. Estas juntas se encuentran integrada por todos sus socios, los cuales deben crear asambleas donde los acuerdos tomados obligan a todos ellos, presentes y ausentes. Cada uno de los socios que compone esta Cooperativa tiene derecho a voz y voto ("un socio, un voto").

Las principales funciones de estas juntas son analizar los informes creados por las Juntas de Vigilancia y Auditoria, además se debe examinar la situación en la que se encuentra la Cooperativa constantemente, inspeccionando principalmente Balances y Estados de Resultados. Por otro lado, deben dirimir cuales serán los miembros del Consejo de Administración, liquidadores y Junta de Vigilancia, por lo mismo, también debe encargarse de la fusión, transformación, división o disolución de la Cooperativa. Otorga garantías, aprueba aportes, gestiona el aumento del capital social, fija la remuneración, participación o asignaciones que correspondan, además de a ellos a los que se les distribuirá todo el excedente.

En segundo lugar se encuentra el Consejo de Administración, el cual lleva a cabo sus funciones a través del Gerente y un número de administradores y consejeros elegidos, como se dijo anteriormente, por la Junta General. Sus funciones son administrar superior o generalmente los negocios sociales de la Cooperativa, controlar el cumplimiento de las decisiones y cursos de acción, representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa en el cumplimiento de su objeto social, gestionar los recursos humanos, además de organizar y manejar la vida democrática de la Cooperativa.

La Junta de Vigilancia, por su parte, se encuentra formada por un máximo de 5 socios, de los cuales como máximo 2 pueden ser externos a la Cooperativa. Se encargan principalmente de examinar los Balances y Estados de Resultados, es decir, la contabilidad e inventarios de la Cooperativa.

Este tipo de estructura organizacional, se realiza para proteger los intereses de cada uno de sus socios, de tal forma poder controlar la administración, facilitar el flujo de información y asegurar que la participación sea de forma equitativa.

GRUPOS ESTRUCTURALES DE LAS COOPERATIVAS

Las Cooperativas han desarrollado formas de organización superior, conocidas como estructuras, así es común definir las como:

- Cooperativas de Primer Grado, donde se consideran todas aquellas que operan con sus asociados, sean abiertas (que no tienen vínculo filial definido) o cerradas (donde el vínculo está claramente definido).
- De Segundo Grado, que corresponde a federaciones y asociaciones de Cooperativas.
- De Tercer Grado, que corresponde a confederaciones o federaciones que en su seno aceptan como miembros a otros organismos de integración. También están los organismos auxiliares, o consorcios que son formas de organización bien Cooperativas o bien sociedades anónimas, donde participan las Cooperativas de base y sus organismos de integración. Cada una, a través de la historia, ha desempeñado un papel económico, social, de representación, gremial, integrador, etc., con unas responsabilidades empresariales interdependientes.

SOCIEDADES COOPERATIVAS VERSUS SOCIEDADES ANÓNIMAS

Las Cooperativas se distinguen por su estructura de las Sociedades Anónimas.

Las principales diferencias son:

	Sociedades Cooperativas	Sociedades Anónimas
Constitución legal	De acuerdo a las leyes generales o especiales de Cooperativas	De acuerdo con el Código de Comercio y la Ley de Sociedades Anónimas
Finalidades	Servicio al costo para los socios	Lucro privado para los accionistas
Función del capital	El capital es alquilado para hacer posible la prestación de los servicios y recompensado con un interés fijo	El capital controla los asuntos sociales y es recompensado sin limitaciones
Acciones	Valor fijo; se reembolsa por su valor par	Valor variable; se transfiere por su valor comercial
Beneficios Económicos	Se distribuyen entre los socios en proporción a la utilización que estos hacen de los servicios sociales (dividendo sobre las operaciones)	Se distribuyen entre los accionistas, en proporción al capital invertido (dividendo sobre las acciones)
Operaciones	Se realiza en interés de los socios	Se realiza en interés de los capitalistas
Administración	Controlada por los socios sobre la base de "una persona, un voto"; limitación del capital máximo que los socios pueden poseer; eliminación del voto por poder	Controlada por los mayores accionistas, corrientemente sobre la base de "una acción un voto"; participación ilimitada en el capital; voto por poder
Vinculaciones de los socios con la organización	Relación personal entre el socio y la organización	Relación despersonalizada

VENTAJAS

Al permitir que un grupo de vecinos, ciudadanos, contribuyentes, usuarios, consumidores, productores o empleados-propietarios (o una combinación de éstos) participe en el proceso de toma de decisiones en su calidad de asociados, las Cooperativas pueden ofrecer ciertas ventajas con respecto a las otras formas de empresa:

- Aprovechan el interés de un grupo amplio de interesados para introducir innovaciones.
- Favorecen la satisfacción de los consumidores, dado que sus miembros son los propios asociados/usuarios, pueden disponer de información directa sobre las necesidades del consumidor y los cambios en su conducta, hábitos, preferencias y expectativas.
- Aumentan la motivación de los empleados al ser éstos también propietarios, (salvo en las Cooperativas de trabajo en donde no existen empleados sino solamente asociados que aportan y gestionan su trabajo personal independiente).
- El interés directo de sus miembros favorece y facilita un mayor margen de maniobra en los procesos de adaptación a los problemas económicos o de otra índole.
- La disminución del capital nominal no es determinante de insolvencia.
- El carácter democrático de la toma de decisiones puede favorecer soluciones más sostenibles.
- El limitado acceso al capital externo puede fortalecer los recursos propios.
- La no distribución (transitoria) de las reservas puede conducir a unas bases de capital más sólidas.
- En general, el desarrollo sostenible de las Cooperativas es posible pese a la presencia de presiones externas en virtud de la fidelidad interna.

DESVENTAJAS

- La necesidad de diversificar productos y servicios para aprovechar nuevas oportunidades puede verse dificultada en las Cooperativas por los hábitos de sus miembros si esas oportunidades no se relacionan con los intereses de éstos; las decisiones de asignación de recursos pueden resultar entonces menos eficientes en las Cooperativas.
- El limitado acceso a los fondos externos disponibles en los mercados de capital puede crear en las Cooperativas una dependencia del capital en préstamo si los recursos propios de sus miembros son insuficientes; asimismo, la restricción del derecho de voto (normalmente, "un socio, un voto") y la falta de ponderación de éste pueden constituir un inconveniente a la hora de atraer capital de riesgo.
- Las bases democráticas de la administración pueden demorar el proceso de toma de decisiones.
- En algunos casos, su gran número de miembros puede dificultar el conocimiento de las necesidades e intereses de éstos, en otros casos, las bajas inversiones que realizan los miembros determinan en ellos un escaso interés y empeño en el desarrollo de la empresa.
- La libertad de retiro de las Cooperativas puede afectar a su estabilidad cuando se produce la baja de miembros activos (Por ejemplo, el cambio de rubro, la venta, arrendamiento o aparcería de tierras productores en las Cooperativas agrarias) o la de otros factores de desarrollo.
- La naturaleza especial de la estructura Cooperativa suele conocerse mal en los servicios tradicionales de asesoramiento y apoyo a las empresas.
- El acceso a las licitaciones públicas puede verse dificultado en los casos en que las Cooperativas son consideradas por las autoridades como organizaciones no lucrativas y, por tanto, no aptas para presentar ofertas.
- La ausencia de educación, capacitación e información Cooperativa.
- La incompetencia de los órganos de control públicos Cooperativos.

II. LAS COOPERATIVAS EN EL MUNDO

Las Cooperativas son empresas que se enfrentan a problemas similares a los de las sociedades capitalizadas de forma tradicional (por los inversores), es decir, los problemas planteados por las concentraciones, la globalización, los cambios organizativos y tecnológicos, y las variaciones de las necesidades de los clientes. Pero, además de esos problemas, las Cooperativas sufren otras dificultades derivadas de su carácter particular (empresas de servicio controladas democráticamente que reparten equitativamente entre sus miembros los excedentes económicos).

Para obtener éxito, las Cooperativas no sólo deben ser competitivas sino que, además, han de mantener las características propias de su naturaleza, es decir, ser una empresa que gestionan democráticamente sus propios miembros, que sigue el impulso de sus usuarios y cuya propiedad se comparte proporcionalmente a los aportes y/o operaciones realizados. Para las Cooperativas, el éxito no es sólo el logro de una alta productividad, competitividad y eficiencia, sino también la mejora de la calidad de vida y la situación económica (o de otro tipo) de sus miembros (sean empresas o personas) y de la comunidad en la que presten sus servicios.

Las Cooperativas desempeñan un papel importante en la economía mundial. Por ejemplo, en Europa, para el año 2002 se contaban alrededor de ciento 135 mil dando empleo a más de 2.500 personas directamente y beneficiando indirectamente a otra decena de millones contadas entre familiares, vecinos, proveedores, consumo de energía, transportes, comunicaciones, etc.

Sus resultados tienen un efecto directo tanto en las vidas de sus casi 100 millones de miembros asociados como, en general, en los ciudadanos de Europa; proporcionan bienestar a los ciudadanos asociados y riqueza a las naciones, al tiempo que fomentan el espíritu de empresa y la participación.

Las Cooperativas más tradicionales están presentes en numerosos sectores de la industria, de los que representan una parte sustancial. Además, en muchos de ellos, contribuyen a una organización eficaz de los mercados y son, en general, de gran

importancia para la economía de la mayor parte de los Estados miembros, sin perjuicio claro está de las Cooperativas de producción, consumo, vivienda, servicios públicos, crédito, agrícolas, textiles, forestales, escolares, etc.

En la actualidad se están creando nuevas formas de Cooperativas, especialmente en los sectores sociales y del bienestar, en los que prestan servicios, proporcionan empleo y facilitan la participación en la vida social a quienes se hallan excluidos o necesitados. En numerosos casos, las Cooperativas están haciendo posible que por primera vez asuman roles y responsabilidades empresariales "empresarios no tradicionales", es decir, ciudadanos, comunes y corrientes.

La estructura Cooperativa es adecuada también para que las pequeñas y medianas empresas creen asociaciones y redes sostenibles que les permitan desarrollar unos servicios comunes y alcanzar el volumen de capital necesario para acceder a los mercados, como asimismo, lograr economías de escala. Gracias a la estructura Cooperativa, las pequeñas empresas pueden aumentar su poder de negociación en unos mercados cada vez más competitivos y concentrados, manteniendo al mismo tiempo su independencia y el control de sus propias operaciones. Las Cooperativas constituyen, así, un valioso puente entre las fuerzas de la globalización y la actividad económica local.

Igualmente, no son pocos los profesionales de algunos nuevos sectores (como el basado en el conocimiento de sistemas e informática) que han hecho uso de la estructura Cooperativa para crear empresas en las que mantienen su control e influencia en materia de gestión y toma de decisiones estratégicas.

En varios casos, además, las Cooperativas han demostrado ser capaces de aportar una solución sostenible y económicamente competitiva para la fusión de la sociedad de la información y el desarrollo socioeconómico.

Latinoamérica, OEA, OIT, FAO, ONU, reconocen la importancia que tienen las Cooperativas en el desarrollo del bienestar y la prosperidad de los ciudadanos.

Las Cooperativas constituyen una parte importante de esa economía de mercado y deben, por tanto, ser fomentadas y protegidas en sus intereses de modo no discriminatorio o con un trato de fomento discriminatorio positivo.

Todas las formas de Cooperativas deben poder ejercer libremente sus actividades para satisfacer la demanda de sus asociados y, en lo posible, del mercado; todo ello sin que en ningún caso se las someta, en el ámbito iberoamericano, nacional, provincial o municipal a obstáculos legales o administrativos que sean desleales o innecesarios.

Las actividades, por ejemplo, del MERCOSUR, pueden beneficiar de muchas maneras a las Cooperativas, mediante instrumentos y programas latinoamericanos en campos tales como el desarrollo regional, la política de empleo, el financiamiento, la investigación o la formación.

La consideración que ha de darse a las Cooperativas entonces, en las políticas y programas regionales americanos, de interés para ellas, se denominará "transversalización Cooperativa".

El principio de transversalización debe extender a las políticas y programas de empresa, así como también a las actividades de otras muchas derivaciones del MERCOSUR, de Acuerdos Bilaterales, etc., que puedan tener impacto o relacionarse con prácticas Cooperativas.

Para conseguir un uso óptimo de los nuevos instrumentos regionales existentes, una de las claves es aumentar la participación de las Cooperativas entre quienes toman las decisiones a todos los niveles.

La importancia de este mayor conocimiento y comprensión del sector se deberá plantear sin demora, abierta y más intensamente, en las discusiones y reuniones consultivas de Cooperativas del MERCOSUR que se celebren en adelante.

ANÁLISIS DEL FENÓMENO DE LAS COOPERATIVAS

Todas las empresas existen para atender a los intereses de sus principales partícipes. Pero, mientras en las empresas tradicionales esos intereses se identifican con los de los inversores, en el caso de las Cooperativas los excedentes (que a veces se producen) deben quedar subordinadas siempre a otros intereses. De hecho, las empresas tradicionales pueden considerarse como una asociación de capitales

anónimos, en tanto que las Cooperativas constituyen una asociación de personas visibles.

Por ello es de la mayor importancia y justifica políticas de Estado, que en la moderna economía de mercado, haya espacios crecientes para modelos o formas de empresas Cooperativas orientadas por las necesidades de las personas que utilicen sus servicios más que por los intereses de quienes invierten su capital en ellas.

Debe admitirse finalmente que, en este sentido, esos modelos o formas de empresas solidarias contribuyen y han contribuido, decisivamente, al funcionamiento eficaz y sostenible, no solo de los mercados sino del propio Estado (Cooperativas de electrificación rural, Cooperativa contra incendios, Cooperativas de irrigación, etc.).

De acuerdo con la definición dada por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI)³, una Cooperativa es una asociación autónoma y voluntaria de personas que, para atender a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, se unen en una empresa que les pertenece conjuntamente y que controlan democráticamente.

Las Cooperativas deben constituirse y funcionar, sujetándose básicamente al derecho constitucional de asociarse con fines útiles y a los principios Cooperativos.

El tamaño de las Cooperativas varía considerablemente, como también los sectores en los que ejercen sus actividades y la clase de beneficios que obtienen sus asociados y terceros de sus operaciones.

De tal manera, podemos encontrar Cooperativas en cualquier ámbito donde exista un grupo de personas con necesidades, aspiraciones e intereses comunes, más o menos homogéneas.

Los miembros pueden ser personas físicas o jurídicas. En este segundo caso, las Cooperativas pueden ser una forma eficaz de cooperación en el intercambio de bienes y servicios, permitiendo, por ejemplo, la creación de redes, el establecimiento de alianzas estratégicas, situacionales e iterativas o la concesión de franquicias.

Una interesante figura creada recientemente son las Cooperativas pluripartitas, que pueden servir a intereses más amplios que las Cooperativas tradicionales (conducidas por los necesidades e intereses de sus miembros) o las sociedades de capital

³ Anexo Cooperativas En El Mundo: Anexo 1

(orientadas a los intereses de los inversores). Su composición pluripartita puede incluir a empleados, a consumidores, a proveedores, a autoridades y empresas locales.

Asimismo, puede hacerse una distinción entre las Cooperativas de "Primer Grado" y las de "Segundo Grado (o federaciones)". Las primeras están constituidas por personas individuales (físicas o jurídicas); Por ejemplo, en Italia, las Cooperativas sociales en favor de la reinserción o, en Francia, la forma, adoptada en junio de 2001, de la Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC)⁴; las segundas, en cambio, vienen a ser "Cooperativas de Cooperativas", por ejemplo, SANCOR⁵, MANFREY⁶; y se establecen generalmente para prestar servicios comunes (producción, industrialización, logística, compras, comercialización, distribución, exportación, etc.) a las distintas Cooperativas que las componen. Son éstas, es decir, sus miembros los que las controlan, y su estructura democrática presenta normalmente un Consejo de Administración, que es elegido por las asambleas de las Cooperativas miembros.

Las Cooperativas suelen ser muy sensibles a sus responsabilidades sociales. Aunque su preocupación principal se oriente naturalmente a satisfacer las necesidades e intereses de sus asociados/usuarios, su estructura descentralizada y democrática hace que estén firmemente enraizadas en sus comunidades locales y regionales. Por ello, es normal que los intereses de éstas se tengan más en cuenta en las decisiones de las Cooperativas que en las de las empresas que persiguen como primer objetivo la obtención de rentas del capital. De allí el último principio Cooperativo dado en Manchester en 1995: "Interés por la Comunidad"⁷.

Por ser también una forma de cooperación económica, las Cooperativas tienen en su organización y en sus objetivos algunas características similares a las de las mutuales, los consorcios camineros, ONG`s y otras asociaciones. Estos distintos tipos de organización recibían así en algunos Estados miembros el nombre genérico de "Economía Social" que ahora se está red denominando "Economía Civil".

También las Cooperativas de Crédito y las empresas controladas por los trabajadores (como las Sociedades Anónimas Laborales de España) presentan grandes similitudes con las Cooperativas, pero sin cumplir íntegramente todos los principios Cooperativos que se enuncian en la última definición de la ACI.

⁴ http://www.esfin-ides.com/pages/publications/LIVRE_20_ANS_IDES.pdf

⁵ Anexo Cooperativas En El Mundo: Anexo 2

⁶ Anexo Cooperativas En El Mundo: Anexo 3

⁷ <http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/judicial/PAGINAS/D.Societario.21.htm>

IMPORTANCIA DE LAS COOPERATIVAS EN LOS SECTORES ECONÓMICOS

Quienes evalúan el mercado y/o el mundo de los negocios, tienden a subestimar la importancia que tienen las Cooperativas.

Sin embargo, las estadísticas resultantes de las últimas investigaciones en materia de Cooperativas (y de empresas de su propiedad) ponen de manifiesto la importancia que tienen éstas en la economía comunitaria. La Unión Europea cuenta con unas 135.000 Cooperativas, compuestas por 100 millones de miembros (23 millones en las Cooperativas de los países candidatos). En 1996, el 35 % de las Cooperativas de la Unión se situaba en el sector primario, el 20 % en el secundario y el 45 % en el terciario. Estas Cooperativas emplean a cerca de 2,5 millones de personas (alrededor de un 2,5 % en equivalente de empleo asalariado a tiempo completo) y su importancia en este ámbito, el del empleo, varía del 5,35 % de España y el 5,78 % de Finlandia al 0,61 % de Grecia y el 0,76 % del Reino Unido.

No cabe duda de que las Cooperativas constituyen un factor de importancia en la moderna economía de mercado. Su participación global en la actividad económica es mayor en las economías de mercado avanzadas que en las economías menos desarrolladas. En Estados Unidos, por ejemplo, hay 48.000 Cooperativas con más de 120 millones de miembros, y más de 25 de ellas tienen unas ventas anuales superiores a los 1.000 millones de dólares, destacándose también allí como en Canadá las Cajas Cooperativas y mutuales de crédito.

La cuota de mercado que detentan las Cooperativas en la actividad económica ha ido en aumento a lo largo del siglo XX en todos los Estados de la Unión Europea y, en la mayoría de ellos, su participación es sustancial dentro de algunas importantes industrias (especialmente de los sectores primario y terciario). Así, por ejemplo, en 1996 la cuota de mercado de las Cooperativas en la agricultura llegaba ya al 83 % en los Países Bajos, al 78 % en Finlandia y al 56 % en Italia. En el sector forestal, la cuota alcanzaba el 59 % en Suecia y el 31 % en Finlandia. Dentro del sector terciario y, en concreto, del bancario, la cuota era del 51 % en Francia, del 35 % en Finlandia, del 31 % en Austria y del 21 % en Alemania. En cuanto al mercado minorista, la cuota de las Cooperativas de consumidores llegaba al 36,5 % en Finlandia y al 25 % en Suecia. En fin, en el ámbito sanitario y de los medicamentos, la cifra se situaba en un 23% en España y un 19% en Bélgica.

Sin embargo, como ya antes se ha indicado, la importancia de las Cooperativas no puede medirse sólo por su volumen de negocios. Hoy se reconoce que los tres tipos de capital tradicionales (natural, físico y humano) no son los únicos factores que intervienen en el proceso de crecimiento económico; junto a ellos, desempeña también un importante papel la forma en que los agentes económicos se conectan y organizan para generar crecimiento y desarrollo. A nivel macroeconómico, la idea del capital social de una sociedad incluye también ahora sus instituciones, sus relaciones, sus actitudes y sus formas de interconexión, que son más o menos favorables al desarrollo económico y social. En esta nueva perspectiva, y en el ámbito de empresa en lo espacio local y regional, el capital social comprende los diversos "aspectos de la organización social" que, como las relaciones de confianza, de fidelidad, las normas o las redes, pueden aumentar la eficacia al facilitar la coordinación de las medidas. El establecimiento y funcionamiento de redes, la interacción social y las relaciones económicas crean capital social, y éste, al favorecer la confianza y las relaciones duraderas, constituye un factor fundamental para la competitividad y el desarrollo económico sostenible.

Como asociaciones de personas y/o empresas y como organizaciones económicas de naturaleza equitativa y democrática, las Cooperativas representan un instrumento muy adecuado para la creación e inversión del necesario capital social.

En muchos países, las Cooperativas desempeñan un importante papel en el desarrollo de una economía de mercado sostenible y de unas instituciones democráticas. En Europa central y oriental, tras haber sido consideradas erróneamente durante el proceso de transformación como estructuras políticas (colectivistas) o estatales, las Cooperativas tienen que hacer ahora una contribución muy especial como escuela de empresa y de sociedad civil.

COOPERATIVAS EN CANADÁ

Dentro de las Cooperativas en el mundo, uno de los países donde este tipo de organizaciones es más importante, es el de Canadá. Que para el año 1999⁸ contaba con 5 tipos de Cooperativas distintas.

⁸ Grafico Cooperativas en Canadá.

En las Cooperativas agrícolas canadienses los productos que cuentan con una fuerte participación de mercado en su comercialización son tres: los productos lácteos 66%, granos y a semillas oleaginosas 49% y aves 48%⁹, se destaca la Cooperativa AGROPUR, en el sector de productos lácteos, y Saskatchewan Wheat Pool y Agricore en el sector de cereales.

Para 1999, las 10 Cooperativas agrícolas principales declararon ingresos combinados de US\$14.100 millones y activos de US\$5.200 millones, un aumento de 11% en relación a 1998¹⁰.

Las Cooperativas de consumo por su parte, varían en dimensiones y sofisticación, comprendiendo desde pequeños clubes de compradores hasta grandes supermercados y Cooperativas mayoristas. Las ventas totales registradas, para ese mismo año, por este grupo llegaron a US\$7.300 millones, de las cuales más de 51% correspondieron a la venta de productos alimenticios.

Las más importantes Cooperativas de consumos son Federated Co-operatives Limited (334 Cooperativas afiliadas) registrando ventas por US\$2.600 millones, lo cual la convirtió en la Cooperativa más poderosa de todas las regiones en el interior de Canadá y Calgary Co-op Association Ltd. que está considerada como la Cooperativa de consumo más importante de América del Norte, con un control de casi 40% del mercado minorista local.

En el decenio de 1980, las Cooperativas de trabajadores ganaron popularidad y se establecieron sólidamente en Canadá, sobre todo en Québec. Estas Cooperativas operan en campos muy variados, como la Cooperativa Laterrière la cual es la mayor Cooperativa forestal de Québec, y también la mayor Cooperativa de trabajadores de Canadá. De hecho, esta Cooperativa es la primera Cooperativa de trabajadores que figura en "Las 50 Cooperativas más importantes del país".

Otro tipo de Cooperativas son las de Crédito, también llamadas Cajas Mutuales de Crédito, las cuales para 1999 incrementaron sus activos en 4% con respecto a 1998¹¹.

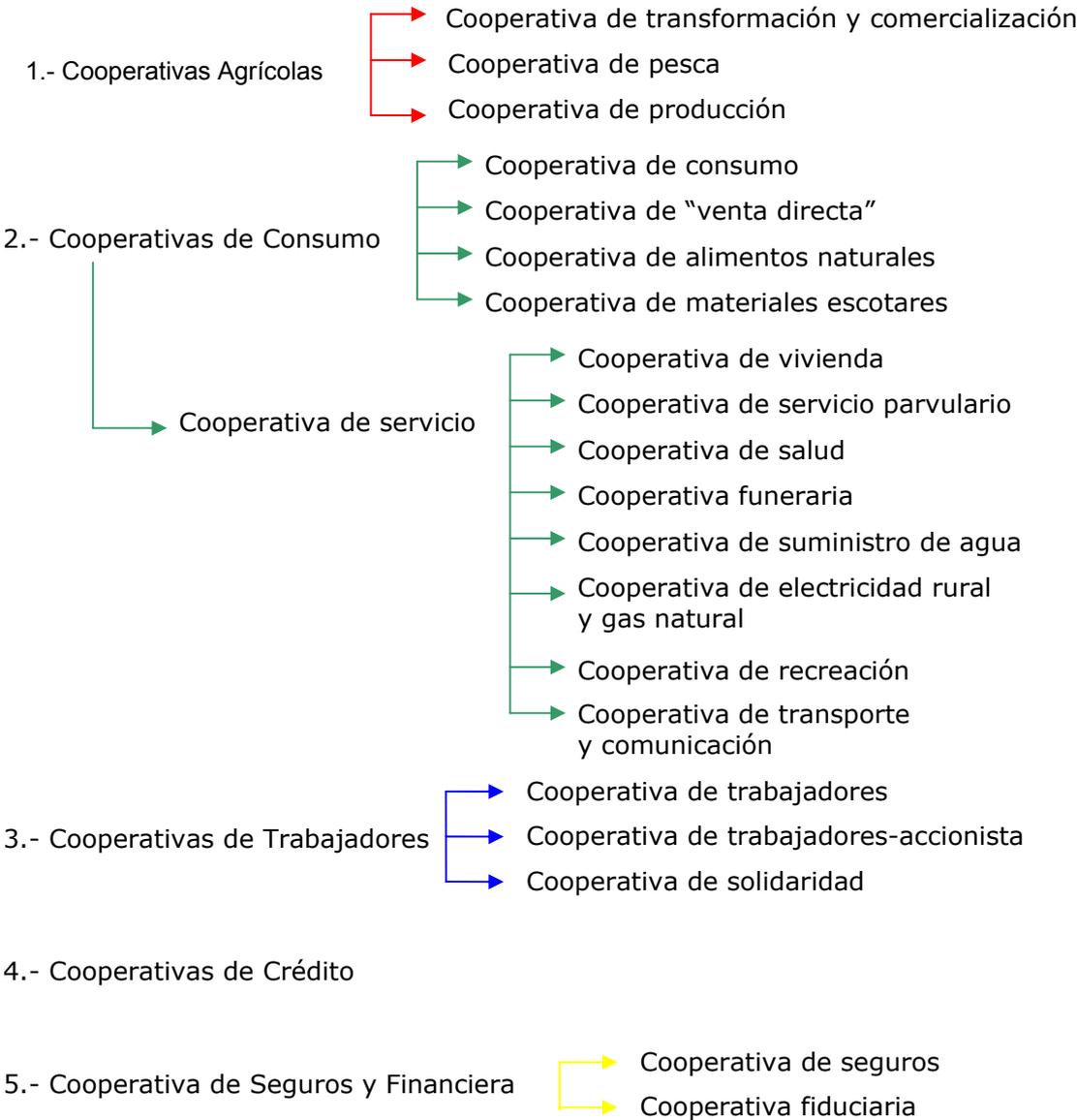
⁹ Anexo Cooperativas En El Mundo: Anexo 4

¹⁰ Anexo Cooperativas En El Mundo: Anexo 5

¹¹ Anexo Cooperativas En El Mundo: Anexo 6

Dentro de las Cooperativas de seguros y financieras, existen ocho Cooperativas de seguro, que cuentan con mas de \$16.000 millones en activos y prestan servicios a más de 10 millones de asegurados, y dos Cooperativas fiduciarias que administran más de \$143.000 millones en activos.

GRÁFICO COOPERATIVAS EN CANADÁ



COOPERATIVAS EN INDIA

Otro país donde analizaremos la realidad Cooperativa, es el caso de India.

Las Cooperativas se crean en India para que prestamistas ayuden a agricultores y a la gente que necesita de la explotación. Las Cooperativas se crean en 1904 junto con la Ley de Sociedades de Crédito, la cual se modificó en 1912 y 1919. La importancia de estas Cooperativas era tal, que si estas fracasaban la India rural presentaría un golpe muy fuerte en su estructura.

Más adelante, junto con la independencia de India, el Gobierno tomó la decisión de ofrecer ayuda estatal y asociación con las instituciones Cooperativas, manteniendo un sistema económico independiente y descentralizado a través de éstas. El Consejo Nacional de Desarrollo formuló, en 1958 una resolución sobre políticas Cooperativas, donde recomendaba que éstas contaban con plena responsabilidad e iniciativa. Lo que querían lograr con esto, según el Primer Ministro Indio Shri Jawaharlal Nehru, era que India se convulsionara de Cooperativas.

Con el tiempo las esperanzas del entonces Primer Ministro se vieron frustradas, principalmente por que el Estado comenzó a introducir una serie de Leyes Cooperativas Estatales que iban en contra del crecimiento armonioso y autónomo de las Cooperativas e incluso afectaban su funcionamiento democrático. Fue necesario entonces nombrar a un grupo de expertos (1990) a fin de recomendar nuevos componentes para la Ley de Cooperativas. La idea central de esta ley era:

- Facilitar la creación de una estructura Cooperativa integrada.
- Hacer adquirir a las organizaciones federativas Cooperativas responsables hacia sus miembros.
- Minimizar la interferencia y el control gubernamental en el funcionamiento de las Cooperativas.
- Eliminar la politización.

El principal encargado en la India es la Unión Cooperativa Nacional India (NCUI)¹², la cual se encarga del fomento y consolidación de las Cooperativas, además de promover su educación y formación.

El movimiento Cooperativo cuenta con importantes sectores de actividad como el de la Banca y Crédito, de Marketing, de Consumidores, productos artesanales, entre otros. Todos los sectores se encuentran representados por decisiones políticas relacionadas al crecimiento y desarrollo de las Cooperativas, del Consejo Directivo de la Unión Cooperativa Nacional India.

Gracias a los esfuerzos realizados por parte de los líderes Cooperativos, hoy India cuenta con grandes sociedades Cooperativas en distintos y variados sectores de su economía, tanto urbanas como rurales. De este modo que existen aproximadamente 510.000 sociedades Cooperativas con más de 210 millones de miembros.

Tanto en el área urbana como rural, la Banca cuenta con un papel absoluto en la financiación de operaciones agrícolas de corto plazo, a de mas de préstamos de mediano y largo plazo. Se están realizando grandes esfuerzos para consolidar la base de recursos capitales incrementando la suscripción de miembros y movilizándolo los ahorros en áreas urbanas y rurales. En 1999 las Cooperativas de banca y crédito habían aumentado un 3% con respecto a 1991 (de 43% a 46%). La existencia de bancos urbanos para mujeres es una característica especial del sector bancario Cooperativo urbano ofreciendo valiosos servicios a la población femenina. Estos bancos representan un sector independiente que no depende de ninguna ayuda económica por parte de los organismos gubernamentales.

El papel de las Cooperativas es muy significativo a la hora de mejorar las condiciones socioeconómicas de los sectores más débiles de la sociedad, tal y como se refleja en las Cooperativas que distribuyen el 37% del total de fertilizante para consumo y son responsables del 55% de la producción total de azúcar del país.

Otro sector Cooperativo importante es el Agrícola, que además cuenta con una federación encargada exclusivamente del Marketing y la comercialización de los productos agrícolas, de tal manera de poder estabilizar los niveles de precios de estos

¹² Anexo Cooperativas En El Mundo: Anexo 7

en las áreas rural y urbana. Nos referimos a La Federación de Marketing de las Cooperativas Agrícolas Nacionales (NAFED)¹³.

Por su parte las Cooperativas lecheras han llevado a la India hasta una posición líder a escala mundial en su producción, además son responsables de la creación de la mantequilla Amul¹⁴ y el aceite de mesa Dhara, conocidos mundialmente.

Dentro de la India, existe un gran problema por resolver, que es la falta de viviendas en todo el país, para solucionarlo, la Política Nacional de Hábitat y Vivienda ha asignado a las Cooperativas para resolver este problema. El 71% reside en áreas rurales, mientras que solo el 29% lo hace en zonas urbanas, es por esto que los habitantes de las zonas rurales requieren tantos servicios en sus vidas diarias que les ofrecen las Cooperativas locales. Las sociedades Cooperativas de los pueblos realizan aportes estratégicos para el sector agrícola, además de ofrecer a los sectores más débiles productos de primera necesidad a un precio reducido, gracias a sus tiendas al detalle, cubriendo así el 100% de los pueblos y el 63% de los hogares situados en un entorno rural.

Por su parte, las Cooperativas de fertilizante no se dedican solo a la producción de éste, sino además están en cargados de su distribución, siendo su lema "El servicio hacia agricultores, la población rural y la nación", ayudando a los agricultores mediante técnicas y practicas de cultivo. Las dos Cooperativas más importantes en este rubro son la Cooperativa de Fertilizante para los Agricultores Indios S.I. y la Cooperativa Krishak Bharti S.I. las cuales, aparte de las funciones antes mencionadas, se encargan de atender a las áreas rurales introduciendo nuevos recursos infraestructurales en forma de construcción de carreteras en zonas rurales, o bien creando instituciones educativas, centros comunitarios y de ocio.

La escena actual, orientada hacia el mercado ha lanzado grandes retos que intimidan al movimiento Cooperativo. En un entorno orientado hacia el mercado, las Cooperativas ponen un gran énfasis en mejorar la competitividad profesional de las instituciones Cooperativas, así como en elevar el nivel de tecnología incluyendo la asimilación de las tecnologías de la información para mejorar la eficiencia operacional y en mejorar la gestión de calidad global. Las Cooperativas están realizando esfuerzos

¹³Anexo Cooperativas En El Mundo: Anexo 8

¹⁴Anexo Cooperativas En El Mundo: Anexo 9

concertados para reducir el costo de sus servicios y tienen el objetivo de distribuir productos y servicios de alta calidad.

La tendencia hacia la liberalización y la globalización está escalando de forma incesante en muchos sectores de la economía india. En estos tiempos de desregulación y descontrol las Cooperativas están realizando esfuerzos concertados para eliminar las disposiciones restrictivas tanto de la Legislación Cooperativa Central como de la Estatal y, en este proceso, tienen el objetivo de fomentar su funcionamiento democrático y autónomo. Es por esto que en 1984 se aprobó un proyecto de ley de reformas de la Ley de Sociedades Cooperativas Multiestatales. Su principal objetivo fue reducir el papel del Gobierno Central en la gestión de las Cooperativas. En esta legislación modificada, las Cooperativas obtendrán libertad total para aumentar sus recursos y para conseguir fondos mediante formas legales.

Dentro del Marketing, el Gobierno Central y el de los Estados han nombrado a las sociedades Cooperativas de Marketing organismos modelo en operaciones de ayuda a la estabilización de precios y la intervención de Marketing en productos perecederos (cebolla, papa, piñas, entre otros).

El 1 de Abril del 2001, se pone en marcha un acuerdo de la WTO¹⁵ (World Trade Organization) donde se libera a las importaciones de distintos productos agrícolas hacia la India desde otros países desarrollados y en vías de desarrollo. Es por esto que con la retirada de estas restricciones, la comunidad agrícola nacional se verá enfrentada a una mayor competencia de las mercancías importadas.

¹⁵ Anexo Cooperativas En El Mundo: Anexo 10

III. TENDENCIAS Y CAMBIOS ESTRUCTURALES EN LA EVOLUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS

COMPETENCIA, CONCENTRACIÓN Y CRECIMIENTO

En muchos de los sectores en los que actúan las Cooperativas (especialmente el minorista, el de la transformación alimentaria, el bancario y el de los seguros), la tendencia actual es a la concentración, a la competencia, a una mayor adaptación a la nueva legislación y a una aceptación del mercado con creciente pragmatismo.

Hoy son numerosas las Cooperativas que han concentrado sus actividades en operaciones de fusión. Asimismo, se han concluido fusiones y alianzas estratégicas entre Cooperativas, aún de distintos países (SANCOR) por razones de afinidad o complementariedad de propósitos y también de sinergias de vecindad regional.

Es fundamental que, en respuesta al proceso internacional de competencia y concentración, las Cooperativas sepan reforzar su competitividad y su dimensión internacional, preservando al mismo tiempo los derechos y obligaciones de sus asociados/usuarios. Pese a nacer, desarrollarse y morir de modo parecido a las otras formas de empresa, las Cooperativas sufren como problema específico el riesgo de que, con su progresivo crecimiento, sus gestores asalariados puedan perder de vista los intereses de los miembros. En este sentido, en Argentina, la quiebra y desaparición del Cooperativismo como en el caso agrícola, que hoy se está recuperando, tuvo como causa, precisamente, el gerentismo. Es normal también que, en las grandes empresas orientadas a la inversión, haya individuos y entidades que posean numerosas acciones y tengan un interés y una participación activa y dominante en la elección y las reuniones de la asamblea de asociados. En cambio, en las Cooperativas, donde cada uno de sus múltiples asociados (partícipes) sólo dispone de una pequeñísima participación en el capital, el interés y la influencia de éstos en la Asamblea y en la gestión de su Cooperativa, preserva la genuina democracia Cooperativa de "un socio, un voto".

FORMAS INNOVADORAS DE LA EMPRESA COOPERATIVA

Por estos días, están surgiendo nuevas formas de Cooperativas de pequeña dimensión que se centran especialmente en algunos sectores (prestaciones sociales y sanitarias, desarrollo local y regional, educación, alojamiento, servicios a las empresas y servicios basados en el conocimiento). Su existencia está siendo de gran importancia para las mujeres como fuente de empleo y de experiencia de gestión. Estas nuevas iniciativas, además de presentar muchas de las cualidades de las PYME que se han puesto en marcha recientemente, ofrecen ventajas especiales derivadas de su forma Cooperativa:

- Su independencia de la inversión exterior les permite generar empleo allí donde las empresas tradicionales no lo hacen (en zonas urbanas e industriales en declive, en regiones escasamente pobladas, entre personas que corran el riesgo de la exclusión social).
- Sus bases de asociación pueden hacer de ellas empresas social, económica y tecnológicamente innovadoras.
- Su estructura organizativa promueve el espíritu de empresa entre grupos que, de otra forma, podrían tener limitado el acceso a las responsabilidades de gestión.
- Sus amplios objetivos impulsan el bienestar y la prosperidad de muy diversos interesados.
- Sus estructuras participativas pueden materializar, con la cooperación entre esos diversos interesados, el potencial local o regional que se halle en estado latente; presentan, además, un altísimo índice de mujeres empresarias.

Tanto Europa, como en otras economías avanzadas, la forma Cooperativa está adoptando hoy vías innovadoras que merecen ser destacadas y, en su caso, impulsadas o imitadas. Con frecuencia, esas vías no son sino reinenciones o nuevas aplicaciones de ideas Cooperativas ya existentes. En el caso de algunas, son factores locales los que explican su éxito en un contexto nacional determinado, pero la mayoría

de ellas funcionan bien debido a su propia naturaleza Cooperativa y podrían así aplicarse en cualquier parte. Como ejemplos pueden citarse los siguientes:

En Argentina la recuperación de las Cajas de Crédito Cooperativo mediante la Ley Nº 25.782, la reorientación genuina de los fondos recaudados para Educación Cooperativa por imperio de la Ley Nº 23.427¹⁶, El Decreto del Poder Ejecutivo Nacional Nº 1171/2003 reimpulsando la Educación y Capacitación Cooperativa conforme lo tenía previsto la Ley Nº 16.583; el formidable desarrollo y crecimiento del Cooperativismo de servicios públicos que, en tanto se va adecuando a la regulación, se propone brindar nuevos servicios: gasoductos, peajes, radio, televisión, telefonía, ferrocarriles, entre otros. El reverdecer del Cooperativismo agrícola, las expresiones de la entonces Ministro de Desarrollo Social, Dra. Alicia Kirchner quien aseguró que la Economía Social, es decir, el Cooperativismo, permite el desarrollo nacional con inclusión social; la realización y éxito del Congreso Argentino de la Cooperación, las Reuniones Especializadas de Cooperativas del MERCOSUR, el Apoyo de la Cancillería Argentina al MERCOSUR Cooperativo, las Viviendas Cooperativas para Moreno y José C. Paz en la provincia de Buenos Aires, las Viviendas Cooperativas para San Juan; el 25to. Aniversario del Banco Credicoop¹⁷.

En España y Japón, hay gran número de escuelas que son gestionadas por Cooperativas de educación, lo que da a sus miembros (padres y/o profesores) una influencia directa en esa gestión.

En Estados Unidos, existen desde hace mucho Cooperativas dedicadas a la prestación de servicios públicos; por ejemplo, las existentes en el sector rural de la electricidad detentan más de la mitad de las líneas de distribución eléctrica del país y suministran este servicio con tarifas de coste a sus 27 millones de miembros. Este tipo de Cooperativas de energía se está desarrollando ahora también en Portugal. Asimismo, en el Reino Unido, acaba de crearse con éxito una Cooperativa telefónica que compra a precios ventajosos "tiempo en línea" y traspasa este beneficio a sus miembros en forma de costes bajos o de dividendos proporcionales al uso que hagan del servicio.

Las Cooperativas sociales de Italia (desde la Ley 381 de 1991) y de Europa central existen para ofrecer empleo a sus miembros (discapacitados, grupos que sufren de

¹⁶ <http://www.bioetica.org/colab13-1.htm>

¹⁷ 25 de Marzo de 2004.

exclusión, como, por ejemplo, inmigrantes, expresidarios y consumidores de drogas, etc.).

Las Cooperativas de concesionarios se han desarrollado ampliamente en Estados Unidos, llegando en algunos casos a Europa (por ejemplo, las franquicias de comida rápida creadas en Finlandia). En Estados Unidos, hay casos incluso en que esas Cooperativas se han hecho con el control de los otorgantes de la franquicia. En Japón, por su parte, las Cooperativas creadas por los suministradores de los principales fabricantes de automóviles del país. Se considera que, gracias a su sistema de funcionamiento participativo y a su adaptabilidad, las Cooperativas pueden contribuir cuantitativa y cualitativamente a la creación de empleos para la mujer en el sector servicios.

En Estados Unidos y Japón, las Cooperativas universitarias prestan a los estudiantes gran número de servicios, como, por ejemplo, textos, alimentos, útiles de limpieza, vestimentas y alojamiento baratos o servicios de asesoría (una de las más conocidas en Estados Unidos es la Cooperativa de estudiantes de Harvard, que cuenta ya con más de 100 años de existencia).

En Québec, se han creado Cooperativas de copropietarios impulsando a los empleados a invertir en sus propias empresas y a juntar su poder de voto.

Las Cooperativas de E-comercio que se han constituido en Francia e Italia están permitiendo a pequeñas empresas de artesanía y a artesanos independientes comercializar y vender sus productos en la red.

En Suecia, las guarderías creadas en forma de Cooperativa hacen posible que los padres trabajadores organicen personalmente y bajo su propio control los servicios prestados por el establecimiento. Este tipo de Cooperativas, como también las creadas para el cuidado de la tercera edad, genera empleos directos al tiempo que ofrece a la mujer la posibilidad de incorporarse al mercado de trabajo.

En Estados Unidos, las Cooperativas de minoristas en los campos de la alimentación y de los equipos hacen posible que centenares de comercios independientes estén compitiendo favorablemente con las grandes cadenas.

Hay también Cooperativas (por ejemplo, ACE Hardware y Dunkin Donuts en Estados Unidos) que, acumulando el poder de compra de pequeños establecimientos comerciales (individuos o empresas), permiten a éstos adquirir productos a precios más ventajosos y protegerse de las rupturas de suministro.

En Estados Unidos, las Cooperativas de sanidad (HMO) prestan servicios sanitarios a cerca de 1.500.000 familias americanas. El papel de estas Cooperativas es también importante en España.

Finalmente, en el ámbito artístico y cultural, hay numerosos artistas, intérpretes, actores, malabaristas, etc., que han creado Cooperativas como medio de exhibir sus obras. En Francia, por ejemplo, existen más de 49 Cooperativas teatrales, entre las que se incluye el internacionalmente famoso "Théâtre du Soleil"¹⁸. La forma Cooperativa en este ámbito es adecuada también para garantizar la libertad artística, la identidad y pluralidad cultural, la libre creación y circulación de las obras del autor, el patrimonio artístico y los espacios audiovisuales culturales.

LAS CAUSAS DE LA CONSTITUCIÓN Y EL FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS

El hombre en sus relaciones gregarias manifiesta sus necesidades físicas básicas, sus aspiraciones anhelos e intereses, produce actos, genera hechos que también el derecho cuida de acompañar regulando, adecuando y actualizando sus cuerpos normativos.

Las verdaderas causas en cada lugar y en cada tiempo histórico, son entonces, básicamente, aquellas necesidades elementales de grupos de personas que no son atendidas ni por el Estado ni por el Mercado.

Las Cooperativas se establecen entonces, generalmente, en situaciones donde concurre alguna de estas circunstancias:

¹⁸ Anexo Tendencias y Cambios Estructurales: Anexo 1

- La existencia de un grupo de personas o empresas con necesidades homogéneas a las que no den respuesta las sociedades comerciales o empresas privadas.

Por ejemplo, en Argentina, la Administración Kirchner está satisfaciendo mediante Cooperativas, necesidades básicas de trabajo y vivienda en el marco del Plan "Manos a la Obra" que podría repotenciarse orientándolo a obras de infraestructuras viales, hídricas y gasíferas.

Para el caso de Europa, en Finlandia durante la década de los 90, se crearon 700 Cooperativas de trabajadores debido a la falta de oportunidades de empleo y la necesidad de protección frente a una situación de sumisión en el mercado. Así, por ejemplo, es frecuente que las Cooperativas agrarias se constituyan para dar respuesta a situaciones de monopsonio, es decir, aquéllas en las que un solo comprador controla el mercado local o regional. Igualmente, hay Cooperativas que sirven adecuadamente a:

- La necesidad de productos o servicios diferenciados y/o de calidad. Ejemplo de ello son las Cooperativas de consumidores.
- La necesidad de las PYME de crear alianzas para alcanzar una determinada escala o poder prestar la gama de servicios que exijan los contratos públicos.

PONDERACIÓN DEL QUEHACER COOPERATIVO

El éxito de las Cooperativas puede incluir aspectos distintos de los que se consideran en las empresas orientadas a la inversión. Las Cooperativas no deben evaluarse con indicadores tales como la rentabilidad de las inversiones o la cuota de mercado. Prueba de ello es que el éxito de una Cooperativa no se refleja en el precio de sus participaciones; las Cooperativas no se cotizan en el mercado de valores. De hecho, dada la enorme diversidad de los objetivos que persiguen, es imposible medir con los indicadores ordinarios el mayor o menor éxito que obtengan en su consecución. Hay, pues, otros factores que deben tenerse específicamente en cuenta al evaluar el grado de éxito de una Cooperativa, entre ellos:

- Dedicación al beneficio de sus miembros y a la satisfacción de sus necesidades.
- Procedimientos democráticos de fijación de objetivos y de toma de decisiones.
- Normas especiales para el tratamiento del capital y el beneficio.
- Objetivos de interés general por la comunidad.
- Capacidad de asimilación de las tendencias demográficas.
- Contribución a la cultura ambiental¹⁹.

Hoy día, son numerosas las empresas no Cooperativas que han comprendido las ventajas competitivas que pueden ofrecerles las ideas Cooperativas básicas. La constitución de redes, la celebración de alianzas estratégicas o la creación de franquicias son, todas ellas, formas distintas de cooperación. En el contexto de una competencia cada vez mayor, hay también muchas empresas que tratan de aumentar la lealtad de sus clientes y de crear en ellos un "sentimiento de pertenencia" (por ejemplo, con sistemas de participación en los beneficios) o que pretenden diferenciarse de sus competidores garantizando formalmente su responsabilidad ética o social. La popularidad y el éxito actuales de estas ideas son buena prueba de que los conceptos Cooperativos siguen teniendo plena validez.

¹⁹ Caso de México.

IV. CONTRIBUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS A LOS OBJETIVOS COMUNITARIOS

VALOR AGREGADO Y OTROS APORTES DE LAS COOPERATIVAS

El Cooperativismo es una fórmula socioeconómica que sirve particularmente para la consecución de algunos objetivos macro regionales, americanos o europeos.

El valor agregado que se tiene por el hecho de ser una Cooperativa con respecto sus objetivos comunitarios son:

- Corregir los fallos del mercado y mejorar la organización de éste, de tal manera que los que cuentan con una posición más débil en el mercado puedan combinar su poder de compra o venta.
- Permitir que pequeñas actividades empresariales se agrupen en unidades mayores y más eficaces sin por ello perder su autonomía.
- Dar poder de mercado a pequeñas empresas cuando se requieren productos o servicios homogéneos que satisfagan a las normas ISO.
- Atribuir a quienes sólo disponen de un pequeño capital una influencia mayor en la toma de decisiones económicas.
- Permitir que los asociados cuenten con influencia personal en los servicios y productos que necesiten.
- Favorecer una visión de largo plazo y aporta estabilidad, la que se basa más en los intereses de los asociados que en la maximización del valor de las acciones, es por esto que existe poca probabilidad de que una Cooperativa abandone una determinada región o sector, principalmente por que sus asociados están mayormente comprometidos con esta.

- Prestar formación y lograr profesionalización en materia de gestión, particularmente a quienes, de otra forma, no tendrían acceso a posiciones de responsabilidad.
- Integrar dentro de la actividad económica Cooperativa a amplios sectores de la población.
- Beneficiar a los mercados locales, atender a sus necesidades concretas (gracias a un contacto más estrecho con los vecinos) y fomentar la actividad económica en determinadas regiones y sectores.
- Generar confianza, crear y mantener un capital Cooperativo gracias a la administración democrática y a la participación económica; Además de impulsar la cultura del trabajo y la producción; Contribuir a la cultura tributaria y Generar conciencia ecológica.

CONTRIBUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS

En Europa, cada día se reconoce más la capacidad de las Cooperativas para crear empleos sostenibles y de alta calidad, es por esto, que tanto las Cooperativas como la economía social están hoy incluidas en la creación de una estrategia europea en favor del empleo. Así, desde 1998 que las directrices para los planes de acción nacionales por el empleo (PAN) vienen solicitando a los Estados miembros a que informen de sus iniciativas de economía social. Para el 2001 se invitó a los Estados miembros para que aprovechen al máximo las posibilidades que ofrece la creación de empleo en el ámbito local y en la economía social.

Esto ha permitido supervisar a las Cooperativas a través de las directrices del PAN. Hoy en día, los Estados miembros han aumentado sus niveles de actividad, siendo España, Irlanda, Francia e Italia los países más activos. Se debe tener en cuenta que dentro de Europa existen países que no poseen con ninguna tradición económica social, esto principalmente porque existe un prolongado "reinado liberalista". Es por esto que una de las funciones de las directrices, es aclarar qué es economía social, economía civil, precisando los elementos que la constituyen y donde se encuentra este

tipo de economía (Cooperativas, mutuales, asociaciones, fundaciones, consorcios, ONG`s, etc.).

En varios estados miembros, son numerosas las iniciativas para mejorar del nivel de empleo (especialmente de los grupos desfavorecidos) que han utilizado con éxito (y costos relativamente bajos) las ideas propias de las Cooperativas y de la economía social. Buen ejemplo de ello son los PAN y los proyectos apoyados por el Programa "Tercer sistema y empleo". Es por esto, la importancia de invitar a instituciones del mercado laboral con el fin de impulsar las soluciones Cooperativas a los problemas de empleo encargándose de la divulgación de buenas prácticas.

Además, es importante que estas enseñanzas se integren a los proyectos financiados por el Fondo Social Europeo.

En todos los estados europeos han surgido empresas sociales, en gran medida, como respuesta a la presión cada vez mayor que sufren las estructuras semidesmanteladas del estado de bienestar. Esas empresas adoptan a menudo la forma jurídica de Cooperativas o asociaciones con actividades económicas. Algunos de estos cuentan con una regulación especial en materia de empresas sociales, y éstas se han desarrollado principalmente en los países que restringen las asociaciones con actividades comerciales. Algunos ejemplos con el caso de Italia y las Cooperativas sociales, en Bélgica, las sociedades de fin social (o Cooperativas de fin social), en Portugal y Grecia, las Cooperativas sociales de responsabilidad limitada o, en Francia, las "sociétés coopératives d'intérêt collectif" (SCIC). La idea de estas normas legales es fomentar dentro del área comercial, los servicios sociales y de bienestar.

El Programa de Actuación local en favor del empleo y la Iniciativa comunitaria EQUAL²⁰ son quizás los programas actuales más adecuados para apoyar nuevas iniciativas de este tipo e incrementar la participación de la mujer en los mercados de trabajo favoreciendo y facilitando involucrar en el proceso de producción a una cada vez más amplia variedad de interesados (trabajadores, voluntarios, grupos destinatarios, municipios, ONG`s). El crecimiento y resultados que han alcanzado esas nuevas fórmulas son alentadores.

²⁰ Iniciativa Comunitaria de Recursos Humanos promovida por el Fondo Social Europeo para el periodo 2001-2006.
<http://www.mtas.es/uafse/equal/default.htm>

Muchas de esas Cooperativas sociales son activas en la prestación de servicios sociales que requieren un alto coeficiente de trabajo. Es importante saber que a pesar de contar con esta función, las Cooperativas no deben ser percibidas únicamente como un instrumento del mercado laboral (con apoyo público). La Cooperativa es una forma de empresa que puede competir en términos de igualdad con otros tipos de sociedad comercial y se equivocan quienes la analizan solo desde una teoría económicamente pura, donde se piensa que son poco menos que desechos. Por ello, que existe una necesidad de dejar claro las ventajas (fiscales, entre otras) que puedan recibir las Cooperativas sociales se expliquen por los objetivos sociales de éstas y no por el simple hecho de ser Cooperativas.

AMPLIACIÓN

La mayoría de los países latinoamericanos y europeos cuentan con una larga tradición Cooperativa. Sin embargo, dentro de Europa, las Cooperativas han sufrido problemas en los países centrales y orientales al identificarse erróneamente con el sistema de planificación marxista.

Existen dos exigencias principales al momento de la ampliación de las Cooperativas:

- Las empresas Cooperativas de los países tendrán que adaptarse al contexto competitivo de un mercado único.
- Las autoridades públicas de esos países necesitarán asistencia en la elaboración de una normativa adecuada para esas empresas y en la adopción del acervo comunitario que pueda constituir el Estatuto de la Cooperativa Latinoamericana y Europea.

Según la Comunidad Económica Europea, es necesario tener en cuenta la contribución que tienen las Cooperativas, las cuales pueden producir un desarrollo más equilibrado y democrático en las economías y sociedades de los países. Cabe destacar que las Cooperativas pueden ser importantes vehículos de modernización económica, haciendo posible que los beneficios del mercado lleguen a una más amplia gama de ciudadanos. Por otro lado, la forma Cooperativa puede constituir una buena vía para atender a las

muy diversas necesidades físicas básicas, viejas y nuevas (todavía insatisfechas) que se han ido generando durante el período de transición. Y, por último, las Cooperativas pueden servir de "escuela empresarial" a muchos ciudadanos que sin ellas no tendrían oportunidad de adquirir experiencia de gestión.

El Programa Plurianual para la Empresa y el Espíritu Empresarial (2001-2005)²¹ está abierto a todos los países candidatos a la Unión Europea. La Comisión puede conceder ayuda si, en sus acuerdos de cooperación con ella, los gobiernos nacionales aceptan incluir entre sus prioridades las medidas contempladas en el Programa. Es preciso por ello animar al sector Cooperativo de esos países para que haga comprender a sus ministros la ayuda que puede brindarles el Programa Plurianual. Esto mismo se aplica también, y de forma muy especial, al cumplimiento de los parámetros propuestos, para la futura regulación y desarrollo de las Cooperativas en toda Europa.

PROPIEDAD Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

La Recomendación de la Comisión (1994) sobre la cesión de las pequeñas y medianas empresas destacó la necesidad de que los Estados miembros promuevan la compra de las empresas por sus empleados con una reducción o aplazamiento de impuestos. La Recomendación indicaba que estas medidas deben aplicarse por igual a todas las formas de empresa creadas por los empleados, incluidas las Cooperativas de trabajadores. Cuatro años más tarde, sin embargo, la Comisión publicaba otra Comunicación en la que se dejaba constancia de los escasos avances logrados en este tema. Pese a ello, se observa en varios Estados miembros un número cada vez mayor de empresas cedidas a empleados y, aunque muchas de ellas se hallaban en quiebra en el momento de la cesión, sus índices de supervivencia resultan alentadores. Además, incluso cuando fracasan, facilitan el tiempo necesario para las adaptaciones que impone en el mercado laboral el cierre abrupto y a menudo inesperado de una empresa.

²¹ Objetivo: Reforzar la competitividad de las empresas, simplificar y mejorar su entorno legislativo, administrativo y financiero, facilitar su acceso a los servicios de apoyo y a los programas comunitarios y promover el espíritu empresarial. Duración: 1 de enero de 2001 al 31 de diciembre de 2005.
<http://europa.eu.int/scadplus/leg/es/lvb/n26006.htm>

La Comisión Europea ha publicado también un Documento de trabajo sobre la participación financiera de los empleados en la Unión Europea, en el que se pone de manifiesto que esa participación va unida en todos los casos a unos niveles de productividad más altos. Asimismo, hay pruebas concluyentes de que el aumento de la productividad y la competitividad se produce especialmente cuando hay una participación real de los empleados en la toma de decisiones de la empresa (lo que va más allá de la simple participación financiera).

Una forma de reforzar el peso y el poder de decisión de las acciones de los asalariados es crear Cooperativas entre ellos con el fin de aunar esas acciones. En Québec, por ejemplo, esta participación activa de los empleados se está promoviendo con las llamadas "coopératives des travailleurs actionnaires" (Cooperativas de trabajadores accionistas), se destaca la Cooperativa Laterrière²².

DESARROLLO COOPERATIVO

Aunque se dispone de muy poca información sobre los resultados a largo plazo de los proyectos Cooperativos, parece que la forma Cooperativa puede ser un eficaz instrumento de desarrollo. Hay datos que muestran que los proyectos de desarrollo Cooperativos raras veces obtienen resultados visibles a corto plazo; sus resultados, en cambio, tienden a ser mejores en el mediano o en el largo plazo.

En esa perspectiva, se debe estudiar la posibilidad de reunir a prácticos y a funcionarios responsables de proyectos de desarrollo Cooperativos a fin de que analicen las enseñanzas que puedan extraerse de proyectos anteriores, es por esto, que su formación es ayudada por asesores Cooperativos, los cuales reducen el riesgo de merma de los fondos de desarrollo.

²² Visto con anterioridad en "Cooperativas en Canadá"

V. CONOCIMIENTO DEL SECTOR DE LAS COOPERATIVAS

ESTRUCTURA DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

La enorme variedad de empresas Cooperativas y la doble naturaleza que les es inherente (empresas/asociaciones de asociados) han determinado que las autoridades de los Estados de la Unión Europea adopten vías distintas para ordenar su regulación y su desarrollo. Esto se refleja en la diversidad de ministros que tienen responsabilidades en el sector Cooperativo. No obstante, varios Gobiernos europeos se han esforzado en los últimos años por aumentar la coherencia de sus estructuras administrativas en ese sector, es por esto que actualmente ya existen seis Estados miembros que tienen un ministro directamente responsable de la economía social. Asimismo, en otros Estados se han creado unidades interministeriales para coordinar los diversos ministerios competentes.

Pese a ello, las organizaciones Cooperativas se quejan de la incompetencia, falta de conocimientos, de comprensión o persecución y "mortificación" que suelen padecer de parte de las autoridades públicas con las que deben tratar. Además, les preocupa profundamente que no se haga ningún intento de consultarlas cuando se acometen iniciativas legislativas y/o reglamentarias que pueden tener repercusiones en ellas. Esta falta de entendimiento puede hacer también que se pierdan oportunidades de promover a la Cooperativa en casos en que ésta habría podido resultar ventajosa.

Para poder desarrollar unas políticas y unos programas adecuados en materia de Cooperativas, resultan esenciales dos elementos: una información exacta y un proceso de consultas efectivo tanto entre las autoridades públicas como con las organizaciones representativas.

RELACIONES CON LOS ÓRGANOS PÚBLICOS DE CONTROL COOPERATIVO

Las relaciones con (y entre) las autoridades públicas que regulan y ayudan al desarrollo de las Cooperativas han sido por lo general bastante escasas. Esto se

explica en gran parte por la heterogénea organización que presentan esas autoridades en los Estados miembros y por el carácter transversal de las actividades de las Cooperativas, que tienen lugar en muy diversos sectores.

En Europa, los contactos entre los funcionarios públicos han aumentado recientemente con las negociaciones celebradas en los grupos de trabajo del Consejo a propósito del Estatuto de la Cooperativa Europea. Además, Francia, Suecia y Bélgica han organizado encuentros de funcionarios nacionales y de la Comisión en conferencias, seminarios sobre la materia, y además se ha creado una tregua informal para mejorar los flujos de información y garantizar la coherencia de los enfoques dados al tema por los distintos países.

Además, la enorme diversidad que presentan la regulación y el desarrollo de las Cooperativas en los Estados miembros exige que se intercambien experiencias y se fijen puntos de referencia comunes.

MULTIPROPÓSITOS Y TRANSVERSALIZACIÓN

Las Cooperativas cuentan con numerosos servicios, por lo que sería de gran utilidad y eficacia establecer una lista de interlocutores en los servicios interesados y emprender un activo proceso de información mutua sobre cuestiones de interés común. Además es necesario crear responsables de cada uno de los servicios y se encarguen de todas las propuestas que proyecten hacer los países involucrados. Esto principalmente por que las políticas y programas de las Cooperativas son demasiado heterogéneas para que puedan reunirse regularmente en torno a una mesa todos los servicios que tienen incidencia en ellas.

FEDERACIONES Y CONFEDERACIONES COOPERATIVAS

En Europa existen al menos ocho asociaciones sectoriales (ACME, CECODHAS, CECOP, COGECA, EUROCOOP, GEBC, UEPS, UGA.), representan en la Unión Europea y a sus asociaciones nacionales.

Las asociaciones sectoriales coordinan la representación de sus intereses comunes a través del Comité de Coordinación de las asociaciones de Cooperativas europeas (CCACE)²³, que también incluye entre sus miembros a algunas asociaciones Cooperativas nacionales multisectoriales. La Comisión mantiene frecuentes contactos con cada una de las asociaciones sectoriales y con el CCACE para tratar de los problemas Cooperativos. Varias asociaciones han obtenido una importante financiación europea en sus proyectos y actividades, se destaca España y Bélgica.

La Comisión trató de mejorar en 1998 la coordinación de las organizaciones representativas de las Cooperativas, mutualidades, asociaciones y fundaciones (CMAF). Para ello, constituyó y financió un Comité Consultivo de las CMAF. Sin embargo, la reorganización de la Comisión y la racionalización aportada por la creación del Grupo de política empresarial (GPE) han conducido a la disolución del Comité Consultivo. No obstante, los miembros de este Comité han establecido en su lugar una plataforma de coordinación de carácter más informal y autónomo (la Conferencia Europea Permanente de CMAF)²⁴.

La Comisión continuará y profundizará su diálogo con esas estructuras representativas y tendrán en cuenta las opiniones expresadas por ellas.

La Comisión apoyó entre 1989 y 2001 la celebración de siete Conferencias Europeas sobre la Economía Social, de las cuales una de las más importantes fue organizada por el Gobierno sueco (Gävle, junio del 2001). Estas conferencias constituyen un importante punto de encuentro con las Cooperativas y con otras organizaciones de la economía social. Además, Francia y Bélgica han organizado otras dos conferencias (la última también con el respaldo de la Comisión) sobre la economía social y de la solidaridad. También se desarrolló en España (Salamanca) y en la República Checa (Praga, octubre) sendas conferencias sobre el mismo tema.

Aunque la Comisión seguirá prestando su asistencia para la organización práctica de estas reuniones, se impulsará al mismo tiempo a las organizaciones representativas y gubernamentales para que vayan asumiendo la iniciativa en este campo. Particularmente importante será lograr que las organizaciones y administraciones de los países candidatos tengan una participación cada vez mayor en las futuras

²³ Anexo Conocimiento Del Sector De Las Cooperativas: Anexo 1

²⁴ Anexo Conocimiento Del Sector De Las Cooperativas: Anexo 2

Conferencias de la Unión Europea respecto del tratamiento del Estatuto Cooperativo Europeo Único.

La ampliación de mercados para no hablar de un mercado único, como lo permite suponer el fenómeno de la globalización, el progreso tecnológico, y la cambiante demanda y aparición de productos y servicios, las exigencias crecientes de calidad y eficiencia, los marcos regulatorios y las economías institucionales, colisionan con la Cooperativa tradicional enraizada en el valioso esfuerzo físico de sus asociados, o en los productos aportados o consumos habitualmente por éstos.

VI. REGULACIÓN DE LAS COOPERATIVAS EN LA UNIÓN EUROPEA

Las Cooperativas están reconocidas expresamente en el Tratado de Roma (Artículo 48) como una forma de "sociedad".

Todos los Estados miembros tienen establecido para las Cooperativas un marco jurídico (pero no siempre una ley específica) que regula su funcionamiento y protege los intereses de sus miembros y de los terceros interesados. Es difícil, sin embargo, asegurar que las Cooperativas sean tratadas siempre con justicia e igualdad respecto de las otras formas de empresa. En determinadas circunstancias pueden justificarse en su favor ciertas concesiones especiales para garantizar que no sean puestas en situación de desventaja.

Dado que las Cooperativas tienen derecho a esperar un tratamiento igual y equitativo en el mercado, es posible adoptar dos vías para compensar sus desventajas potenciales:

- Bien un régimen legal más flexible que les facilite el acceso al capital tradicional, discriminaciones impositivas positivas, simplificaciones administrativas, siguiendo el ejemplo del Brasil, según los artículos 5 XVIII, 174 y cc.
- Bien una regulación más estricta pero que les conceda ventajas o excepciones especiales en caso de cumplir sus normas y vivenciar una mutualidad más bien rigurosa.

Aunque la vía elegida difiere de uno a otro Estado miembro, en todos ellos se dan matizaciones y, en la práctica, puede hablarse de una combinación de ambas vías. Los inconvenientes que presenta cada una son evidentes: la primera desfigura la identidad Cooperativa y puede, en último término, plantear la necesidad de adoptar una forma legal diferente; la segunda, por su parte, puede ser acusada de crear ventajas desleales o, lo que es peor, de inducir a que la forma Cooperativa se utilice con el solo fin de evadir impuestos. Por ello, las ventajas o excepciones que se concedan no deben ir más allá de lo que sea adecuado para compensar las restricciones inherentes a la

forma Cooperativa. En todo caso, esta segunda vía no parece idónea en aquellos países donde no existe para las Cooperativas un estatuto jurídico específico.

EVOLUCIÓN DE LA NORMATIVA EN LA MATERIA

El principal objetivo que se persigue con la ordenación de las Cooperativas es regular su establecimiento y su actividad económica. En general, esa regulación ha respetado siempre, con mayor o menor rigor, los principios Cooperativos enunciados por la Alianza Cooperativa Internacional.

A propósito, lo que sin duda será una referencia obligada para cualquier normativa o legislación mundial Cooperativa es el acuerdo que acaban de suscribir la ACI y la OIT para implementar una "Agenda Común Cooperativa" con el propósito de crear trabajos dignos y reducir la pobreza.

El acuerdo, firmado por el presidente de la ACI de ese entonces, Ivano Barberini, y por el Director General de la OIT, Juan Somavia, se ha propuesto y propone fortalecer la relación histórica entre ambas organizaciones y permitirá unir fuerzas para el desarrollo de programas y proyectos para promover las Cooperativas en todo el mundo y su legislación.

Somavia expresó que: "el movimiento Cooperativo ejerce voz y representación frente a las comunidades, que crea empleos y contribuye a reducir la pobreza, donde combina valores con beneficios, y allí donde logre una globalización más justa y participativa, debe ser considerado como un actor clave en la búsqueda de sociedades más justas, más productivas y más balanceadas".

La ACI tiene la condición de observadora ante la OIT. Las dos organizaciones han trabajado juntas en la promoción de las Cooperativas desde la fundación de la OIT en 1919. Colaboraron en la elaboración de la Recomendación 193 sobre la promoción de las Cooperativas adoptada por la Conferencia Internacional del Trabajo de junio de 2002.

La Agenda Común Cooperativa contempla la aplicación de la Recomendación nº 193 en el ámbito nacional. El acuerdo de asociación incluye trabajo conjunto relacionado con

las Metas de Desarrollo del Milenio de la ONU, cuyo objetivo es la erradicación de la extrema pobreza y del hambre, la educación primaria universal, la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, mejorar la salud materna y reducir la mortalidad infantil, el combatir el VIH/SIDA y otras enfermedades, lograr la sostenibilidad ambiental y la promoción de iniciativas globales para el desarrollo mundial.

Bajo los términos de este nuevo acuerdo la ACI y la OIT organizan campañas para recolectar recursos de organismos multilaterales y de otras organizaciones de desarrollo para financiar las actividades comunes previstas en la "Agenda Común Cooperativa".

En las dos últimas décadas han sido numerosos los países europeos que han introducido en la regulación de las Cooperativas importantes innovaciones con el leal propósito de mitigar restricciones impuestas, legal o voluntariamente, a la forma Cooperativa. En esa propuesta se afirma que el papel de los Estados miembros en relación con las Cooperativas ha de ser el de ofrecerles una política de apoyo y un marco legal que sean acordes con su naturaleza y función y que estén guiados por los valores y principios Cooperativos, principios elaborados en 1966 y actualizados en 1995 en la "Statement of Co-operative Identity"²⁵ de la ACI.

Estos principios se han sometido recientemente a un profundo debate en el seno de la OIT²⁶.

Las innovaciones aludidas han perseguido principalmente dos objetivos: posibilitar el acceso de las Cooperativas a los mercados financieros y reducir las restricciones y requisitos que se exigen para su creación.

Y, aunque haya quien piense que algunas de estas últimas innovaciones son contrarias a los principios Cooperativos, en general se considera que esta evolución es positiva para poder responder a las necesidades de las Cooperativas en la economía moderna.

²⁵ 1995, Adoptado en el Congreso Centenario, Manchester, ICA, Ginebra, Suiza.

²⁶ <http://www.oit.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc89/pdf/rep-v-.pdf>

En realidad y a futuro, el verdadero desafío del Cooperativismo, su ser o no ser, dependen absoluta y definitivamente de poder implementar efectiva y plenamente los principios Cooperativos en un contexto de economía de mercado.

No obstante, entre las reformas propuestas figuran las siguientes:

- La reducción del número mínimo de personas requerido para crear una Cooperativa.
- La posibilidad de otorgar más de un voto a algunos miembros.
- La flexibilización de los límites impuestos a las actividades y el comercio con terceros.
- La posibilidad de emitir obligaciones específicas que representen capital pasivo o de riesgo.
- El permiso de participación de terceros en el capital social.
- La autorización de la transformación de Cooperativas en sociedades de acciones.

Puede argumentarse que la forma Cooperativa es voluntaria y que, por tanto, si resulta demasiado restrictiva, cabe siempre a las Cooperativas la posibilidad de cambiar a otra forma legal que se adapte mejor a sus necesidades. No obstante, las Cooperativas que adoptan otra forma jurídica pueden mantener muchas de sus características si se dotan de las reglas internas oportunas (cláusulas de asociación o estatutos). Son numerosos los ejemplos de Cooperativas que, dentro de los límites legales que tienen impuestos, han sabido encontrar soluciones propias, fuertemente innovadoras (por ejemplo, la subcontratación o cesión de algunas de sus actividades a filiales suyas, que actúan como sociedades tradicionales y cuyo capital les pertenece íntegra o parcialmente). Hay, asimismo, ejemplos de Cooperativas que han creado sus propios instrumentos financieros (Emisión de obligaciones negociables, emisión de Títulos de Crédito Cooperativos TICOPA., participación en fideicomisos).

Ahora bien, es posible también que las Cooperativas aumenten su competitividad, sin necesidad de comprometer su carácter, si las reformas que flexibilizan su regulación se restringen con la imposición de ciertos límites o umbrales.

Por ejemplo, la participación externa en el capital social de una Cooperativa es posible, sin que por ello pierda ésta su forma, cuando se impide que los inversores externos dominen el proceso de toma de decisiones de la empresa en detrimento de los intereses de sus miembros (Legislación española y chilena).

La Carta Europea de las Pequeñas Empresas insta a los Estados miembros y a la Comisión para que adopten un marco jurídico, administrativo y fiscal que favorezca la actividad empresarial. Esto significa que la regulación de las sociedades debe ser más permisiva que restrictiva. En el caso de las Cooperativas, sin embargo, la flexibilidad permitida no debe alcanzar nunca un nivel que ponga en entredicho su particular naturaleza, que es la de ser empresas al servicio de sus miembros.

Atendiendo al carácter de su legislación en materia de Cooperativas, los Estados miembros de la Unión Europea pueden clasificarse en tres grandes grupos:

1. Los países donde existe una ley general única en la materia.
2. Los países donde esa legislación se escinde según el sector y el fin social de la Cooperativa.
3. Los países que no disponen de legislación en la materia y donde el carácter Cooperativo de una empresa se deriva exclusivamente de sus estatutos o cláusulas de asociación.

En el primero de estos tres casos, hay una amplia libertad para la creación de Cooperativas y éstas pueden emprender cualquier medida con la que crean servir a los intereses de sus miembros. En estos Estados miembros, sin embargo, lo normal es que no se contemplen beneficios o excepciones especiales para las Cooperativas.

Por su parte, en los Estados miembros donde la regulación de las Cooperativas está dividida sectorialmente, es frecuente la concesión de esos beneficios o excepciones en función del fin social perseguido. Se ha afirmado, en ocasiones, que este tipo de

regulación, además de obstaculizar el desarrollo económico del país, no es el idóneo para impulsar a largo plazo los intereses de las Cooperativas y de sus miembros.

En diez Estados miembros, las Cooperativas (o, al menos, algunas de sus clases) disfrutan por ley de ventajas especiales, principalmente en materia de imposición y, en cuatro Estados, son las Cooperativas agrarias las que gozan de una situación particular. Estas ventajas, cuyo objetivo es favorecer la formación de capital en la empresa, pretenden compensar adecuadamente las restricciones a las que se ve sujeta la forma Cooperativa.

Por lo que se refiere al reparto de beneficios del ejercicio financiero, la práctica ordinaria en las Cooperativas es calcular los retornos a cada miembro en función de las transacciones que haya efectuado con la empresa (y tras asignar a las reservas una parte de los ingresos netos). Esta práctica se contempla en la normativa de todos los Estados miembros.

De acuerdo con los principios de las Cooperativas y con su carácter de asociaciones de personas, más que de capitales, según la legislación vigente las reservas no deben distribuirse entre los miembros a la disolución de una empresa Cooperativa (excepto Chile²⁷). En muchos casos, se adopta el principio de la "distribución desinteresada", según el cual, en el momento de la liquidación, las reservas netas y los activos deben destinarse a otras organizaciones que persigan objetivos similares. Los países que cuentan con una normativa especial para la creación de reservas (y su distribución por liquidación) son generalmente aquellos donde las Cooperativas tienen un estatuto muy diferente del de las otras formas económicas de empresa.

En esta materia pueden distinguirse dos tipos de legislación:

En Argentina, Francia, Italia, España, Portugal, Finlandia y Suecia, el principio de No Distribución de las reservas se exige legalmente y se aplica, por tanto, con bastante rigor.

En cambio, en Bélgica, Alemania, los Países Bajos, Dinamarca, y Chile en Latinoamérica, la ley regula si pueden repartirse o no las reservas, pero la cuestión de

²⁷ Ley General de Cooperativas D.S. 502, de 1978, Capítulo 1, Título V, Artículo 40º. Del capital y los excedentes.

su distribución en caso de disolución de la empresa o de retiro o exclusión de asociados, queda a voluntad de los asociados expresada en la asamblea correspondiente o de sus cláusulas de asociación.

Por su parte y en cuanto al principio democrático de: "un socio, un voto" es práctica común en todos los países, al menos en el caso de las Cooperativas de Primer Grado. No obstante, las últimas reformas legislativas introducidas en algunos países europeos, contemplan otros caminos, no exentos de cierto riesgo monopólico "democrático". Por ejemplo, puede preverse que los miembros posean votos múltiples o, también, que los derechos de voto de cada uno se correspondan con su participación en la empresa. En tales casos, sin embargo, para evitar que esta flexibilidad de lugar a situaciones en que los intereses de los miembros como inversores distorsionen los objetivos originales de la Cooperativa, es normal que se establezcan límites al número máximo de votos que pueda detentar cada persona o categoría de miembro.

En los ocho países donde se ha adoptado recientemente una regulación para las Cooperativas (Francia, Italia, España, Bélgica, Portugal, Dinamarca, Finlandia y Suecia), se ha autorizado que inviertan en ellas terceros que no sean miembros. No obstante, parece que los ciudadanos europeos están haciendo poco uso de tal posibilidad.

La regla del capital variable, que hace posible la aplicación del principio Cooperativo de "puertas abiertas", está incluida en la legislación de la mayoría de los Estados (salvo Alemania). La Directiva sobre las sociedades anónimas de responsabilidad limitada en la Unión Europea, que rige desde 1981, autoriza expresamente que las Cooperativas prevean un capital variable en sus cláusulas de asociación.

En cuanto al principio de exclusividad (por el que las Cooperativas sólo pueden tener relaciones con sus miembros), su formulación, cuando se consagra en la legislación, suele hacerse en términos que hacen posible cierta flexibilidad. Por ejemplo, numerosos países autorizan las transacciones con terceros siempre que las mismas sean de carácter accesorio y no pongan en entredicho los intereses de los miembros (como en Argentina).

Asimismo, no es extraño que en Europa, en varios países se permitan servicios a terceros pese a ser contrario a la definición de las Cooperativas contenida en la propia

legislación nacional, mientras que en otros países se prohíbe que los miembros no usuarios (inversores) participen en los excedentes derivados de esos actos Cooperativos.

En la Unión Europea, más de la mitad de los Estados miembros permite que las Cooperativas abandonen esta forma legal para convertirse en sociedades comerciales sin perder su estatuto de personas jurídicas.

En el sector agrario, lo más frecuente es que las Cooperativas estén sujetas al "principio de territorialidad", que se consagra así en la mayoría de las normativas nacionales. No obstante, en los países donde no es obligatorio, este principio suele establecerse en las cláusulas de asociación.

Hay, por otra parte, algunos Estados europeos que restringen los sectores económicos en los que pueden actuar las Cooperativas (restricciones que, en ocasiones, pueden revelarse contrarias a las disposiciones comunitarias en materia de libertad de establecimiento). Por ejemplo, se observan casos en que las Cooperativas están excluidas de la producción y suministro de electricidad y de la distribución de carburantes o está limitada la libertad de ingreso y retiro de las Cooperativas, con posibilidad de expulsión de miembros y el consiguiente aumento o disminución del capital. Se trata, sin embargo, de sectores en los que el modelo Cooperativo ha logrado aumentar la eficacia de los mercados, ofreciendo protección frente a la monopolística política de precios de otros países y garantizando unos precios justos a los consumidores. Es preciso, por ello, someter a análisis la justificación que puedan tener esas restricciones.

De este modo, se ponen de manifiesto las normativas europeas en materia de Cooperativas y las importantes diferencias legales que presentan en este ámbito los Estados miembros al respecto y, como consecuencia, el muy diverso alcance que tiene el campo de actividad de las Cooperativas en la Unión Europea.

VII. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COOPERATIVAS

Los mecanismos de gestión Cooperativa difieren de la forma en que los propietarios de una empresa no Cooperativa deben supervisar la gestión de ésta para obtener el máximo beneficio. Estos mecanismos definen los derechos y obligaciones que corresponden a la asamblea, a los directivos, a los síndicos, a los accionistas y a otras partes interesadas. En el caso de las Cooperativas, sin embargo, esa definición resulta bastante más complicada por lo diferentes que son en ellas el propio concepto de propiedad (más que una simple inversión) y los beneficios que esperan los asociados/usuarios. Los instrumentos de gestión en las Cooperativas deben buscar el equilibrio entre intereses más variados que los de las empresas orientadas a la inversión y tienen que controlar la consecución de objetivos también más amplios.

Las diferencias que presenta la administración de las Cooperativas pueden explicarse mejor examinando la estructura financiera de éstas:

- Al ser condicionalmente transferibles, las cuotas Cooperativas no tienen acceso a ningún mercado y carecen, por lo tanto, del tipo de control que supone el seguimiento diario de las cotizaciones públicas (como lo hacen los analistas, los medios de comunicación y los inversores institucionales).
- Por no ser comerciables, la participación de las Cooperativas no reflejan en su precio los beneficios previstos, y lo normal es que sólo se reembolsen por su valor nominal histórico; esto impide que el valor agregado de la empresa Cooperativa pueda realizarse con la venta de las cuotas pertinentes.
- En las Cooperativas es menos probable que, en caso de descontento, se retiren los miembros exigiendo el reembolso de su participación; además, éstos no tienen acceso a la salida que les brindaría la venta de sus cuotas en el mercado; la calidad de miembro implica generalmente el uso de los servicios de la Cooperativa y una activa participación en sus actividades; y es posible que, en caso de abandono, no se disponga de inmediato de una fuente alternativa para procurar esos servicios.

- A diferencia de lo que sucede en las sociedades anónimas, en las Cooperativas el capital nominal es variable y con frecuencia depende en gran medida de la retención de excedentes mediante resolución de la asamblea de asociados respectiva; para aumentar su capital, las Cooperativas no suelen tener más que dos soluciones: pedir a sus miembros que hagan nuevas aportaciones de capital, ofrecer nuevos servicios o incrementar el número de miembros.
- El principio de “un socio, un voto” hace imposible que un solo propietario pueda dominar las decisiones; pero aunque en la toma de éstas garantiza igual peso a todos los miembros, dicho principio puede tener un efecto disuasorio en la captación de nuevo capital ya que la calidad de propietario no va acompañada de un derecho de voto ponderado²⁸, excepto en casos como en la de la legislación argentina (artículo 42 inc. 5º, d; Decreto Ley 20.337).
- El reparto de excedentes consiste normalmente en la distribución entre los asociados en concepto de retorno y son proporcionales a las transacciones efectuadas con la Cooperativa por cada miembro.
- Las reservas de las Cooperativas no son (generalmente) distribuibles, es decir, no pueden repartirse entre sus miembros con motivo de la liquidación de la empresa. Salvo el caso de Chile donde en el caso de liquidación de la Cooperativa, una vez absorbidas las eventuales pérdidas, pagadas las deudas y reembolsado cada socio el valor actualizado de sus cuotas de participación, las reservas legales y cualquiera otro excedente resultante, se distribuirán entre los socios, a prorrata de sus cuotas de participación²⁹.

La existencia de una gestión eficaz es esencial para el desarrollo de las Cooperativas, especialmente cuando crece su dimensión y se adopta para su administración unas estructuras de varios niveles (gestión y supervisión). Existen demasiados ejemplos de Cooperativas de todo tamaño, que han fracasado porque sus gestores dejaron de actuar en favor de los intereses de sus miembros por ausencia de una supervisión adecuada y oportuna.

²⁸ Ley General de Cooperativas D.S. 502, de 1978, Capítulo 1, Título I, Artículo 1º. De la naturaleza de las Cooperativas.

²⁹ Ley General de Cooperativas D.S. 502, de 1978, Capítulo 1, Título V, Artículo 40º. Del capital y los excedentes.

Muchas Cooperativas han encontrado medios innovadores de superar las restricciones inherentes a la forma Cooperativa sin perder por ello su estatuto jurídico (por ejemplo, creando filiales basadas en el capital y tipos comerciales que son íntegramente de su propiedad). Estas estructuras, sin embargo, aumentan las dificultades de una gestión eficaz, dado que con ellas la gestión puede mediatizarse y distanciarse aún más de los asociados de base.

Los miembros de las Cooperativas no disponen de los índices del mercado de valores para medir los resultados de su empresa y no tienen, por tanto, más que dos alternativas: buscar otros indicadores distintos o asegurarse una participación muy activa en el seguimiento de la empresa y en sus asambleas generales de asociados.

Las Cooperativas son hoy plenamente conscientes de la importancia que tiene el ejercicio de un control efectivo y directo por parte de sus asociados, y aunque el tratamiento de esta cuestión sea algo que corresponde a cada Cooperativa resolver individualmente, sería posible, y de utilidad, establecer e impulsar un intercambio de ideas y prácticas y un debate sobre las claves de una buena regulación estatutaria y/o reglamentaria. Particularmente, en lo que se refiere a la protección de los intereses de las minorías y al alcance del servicio a terceros, el que no podría beneficiarse de exenciones impositivas dispuestas para los actos Cooperativos genuinos.

ADMINISTRACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Las decisiones de las empresas no sólo afectan a sus propietarios sino también a una amplia gama de interesados (incluidos los empleados, los clientes, los proveedores, los fondos públicos y la comunidad local).

El Libro Verde de la Comisión sobre la Responsabilidad Social de las empresas, publicado recientemente, reconoce que las Cooperativas "integran estructuralmente los intereses de otros interlocutores y asumen espontáneamente responsabilidades sociales y civiles".

Esa integración estructural de intereses se vincula directamente a la peculiar estructura de propiedad de las Cooperativas (antes comentada), que impide que los

excedentes a corto plazo obtenidos del capital aportado e invertido sean el factor exclusivo, o dominante, en la toma de decisiones.

Esto significa que, en una Cooperativa, las acciones socialmente responsables no vienen determinadas sólo por motivos comerciales (de hecho, se afirma con frecuencia que las Cooperativas en general no han sabido comercializar bien su responsabilidad social). No obstante, gracias a sus estructuras de propiedad, tienen objetivos sociales o económicos más amplios, éstos sólo pueden alcanzarse si se dispone de mecanismos de administración y gestión eficaces que actúen en favor de todos los interesados.

Además, es importante no exagerar demasiado estas mayores ventajas de la empresa Cooperativa. Numerosas Cooperativas defienden exclusivamente el beneficio económico de un pequeño grupo de interesados o burocracias crecientemente dominantes.

Mientras el deseo de satisfacer al mercado de valores puede determinar un estancamiento en el corto plazo e incluso ausencia en la determinación para la consecución de objetivos, la integración de otros interesados parece favorecer una mayor preocupación por el medio y largo plazo. En los sectores donde este último es importante para la calidad de los bienes o servicios, la forma Cooperativa puede resultar beneficiosa. Esto es particularmente cierto en el caso de muchos campos que hasta hace poco estaban mayoritariamente reservados al sector público, como por ejemplo, la educación, los servicios sanitarios, etc. (es decir, lo estrechamente relacionado con un Estado del bienestar desmantelado). Es precisamente en esos sectores donde las Cooperativas parecen desarrollarse con más rapidez en Europa.

VIII. MARKETING COOPERATIVO

Las Cooperativas a través del tiempo han debido enfrentar una gran presión, ya que se encuentran insertas en un medio altamente competitivo de empresas capitalistas, donde son vistas como "pequeñas islas de cooperación" que cuentan con menor capacidad de resistir los embates de sus competidores.

Esto debería contradecirse con la percepción que tienen los consumidores acerca de las Cooperativas en países como Canadá, la Unión Europea, y algunos países asiáticos. Estudios realizados en estas regiones demuestran que efectivamente existe esta actitud positiva hacia las cooperativas. De hecho, una investigación canadiense demostró que más del 30% de la población estaría dispuesta a pagar más por un producto proveniente de una empresa Cooperativa. Además, un muy bajo porcentaje de la población tuvo una contestación negativa a los valores y principios de la Cooperación.

Parte de esta investigación también demostró cual era la relación entre educación y Marketing, y si este último era necesario. La conclusión fue clara, las personas están a favor de los valores Cooperativos, y la idea de utilizar a estas empresas para satisfacer sus necesidades. Podemos deducir de lo anterior, que el Marketing es una excelente herramienta para recalcar en el mercado estos valores. Sin embargo, en sus inicios los Cooperados se encontraban reacios a involucrarse en campañas de publicidad y Marketing, porque sentían que no debían venderse a sus asociados/usuarios y consumidores. Su trabajo era la educación, no el Marketing³⁰.

Por otra parte, las personas, incluyendo miembros de las Cooperativas, se encuentran realizando un buen negocio con las cooperaciones de capital, en otras, consumidores y cooperados dedujeron que la mejor forma de trabajar como empresa es ayudándose y mostrándose al exterior tan competitiva y eficiente como una empresa de capital, sin dejar de lado sus principios.

En conclusión, las Cooperativas en Canadá y parte del mundo aprendieron a utilizar el Marketing como forma muy exitosa de educación, de hecho, actualmente no existe Cooperativa que no trabaje de esta forma. Cabe destacar que la educación es más que

³⁰ Principio de Educación Cooperativa.

el Marketing, pero este representa una oportunidad para reforzarla y extender su alcance. Una forma de graficar esto, es que las personas aprenden más sobre las Cooperativas, probando el producto, viendo publicidad en televisión, o teniendo alguna experiencia de Marketing que lo acerque a la empresa.

Un punto en contra, de lo anteriormente mencionado, es que las Cooperativas son más vulnerables que las empresas capitalistas, porque tienen valores, principios e imagen que mantener. Deben mostrar lo que son, sin exagerar sus beneficios. El riesgo de efectuar una estrategia de Marketing agresiva es equilibrado para las Cooperativas como para las que no lo son, pero el beneficio de las primeras es mucho mayor, si se realiza en forma honesta y efectiva.

MARKETING DE LA COOPERACIÓN

Las empresas Cooperativas pueden hacer Marketing de su principio de Cooperación a través de dos conceptos que han funcionado muy bien en la realidad europea.

- El Relacionamiento y Sentido de Pertenencia: Las empresas Cooperativas aprovechan su naturaleza de relación directa entre asociados/usuarios y la comunidad donde esta inserta. Y aprovechando el sentido de pertenencia que tienen sus participantes, siendo su segmento cautivo.
- Carácter del Marketing: promover alguna acción o producto de la organización, como por ejemplo, promoción de una buena causa, responsabilidad sobre el medio ambiente, entre otras.

Lo irónico de estas conclusiones que las Cooperativas no se han entusiasmado para hacer Marketing de su particular relación o sus valores. Pero esto tiene su explicación, ya que en la comunidad europea, parte importante de Asia, y Canadá, no es necesario realizar este tipo de Marketing, porque la población ya tiene integrado en concepto de Cooperativa y solo basta con nombrar su naturaleza de organización.

De la misma manera, mientras que las empresas de inversores capitalistas tienen una línea de trabajo clara (maximización del capital de los accionistas), las Cooperativas están caracterizadas por líneas de trabajo múltiples, incluso valores que la gente considera importantes.

INSTITUCIONES DE APOYO Y MARKETING EN EL MUNDO

Mundialmente existen distintas unidades de creación y desarrollo de empresas Cooperativas y asociativas. La más importante es la Alianza Cooperativa Internacional, ACI, organización no gubernamental nacida en 1895, que representa a 750 millones de Cooperativistas en todo el mundo. Esta institución, además de sus más difundidas competencias y actividades, como son sus fines de fomento y unión del Cooperativismo, pretende transformar la sociedad y mejorar las condiciones de vida del hombre.

A nivel local, en países e incluso regiones, existen instituciones que buscan el desarrollo y crecimiento de las Cooperativas. Ellas tienen por finalidad apoyar, educar, ayudar a los cooperados y directivos, y a la vez mejorar la gestión de la Cooperativa misma.

Esta actividad se realiza a través de asesorías, cursos de capacitación, además de congresos y conferencias, dedicadas a sectores específicos Cooperativos.

Como ejemplo, podemos mencionar el caso de Estados Unidos, que cuenta con el Marketing Our Cooperative Advantage, conocido con las siglas MOCA. La idea de esta agrupación es hacer Marketing con ventajas Cooperativas dentro de cada empresa.

Varias organizaciones como la Cooperativa Nacional de Estados Unidos, la Asociación Nacional de Uniones de Crédito, la Asociación de Cooperativa Canadiense, entre otras, ayudan y apoyan a MOCA en la búsqueda estas ventajas Cooperativas, además de educarlas en Marketing a través de numerosos talleres y reuniones, ganando el premio a la excelencia por su programa educativo de parte de la Asociación de Educadores de Cooperativas.

En el caso Uruguayo funciona NETICOOP³¹, que es un programa sin fines de lucro, desarrollado y mantenido desde 1998, por la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP), organización representativa del conjunto del movimiento Cooperativo uruguayo.

³¹ Anexo Marketing Cooperativo: Anexo 1

Otro caso que analizaremos más adelante, es el de Chile, del Instituto de Estudios Cooperativos ICECOOP.

MARKETING DE RELACIONES Y REDES

“En una economía global, ser un competidor efectivo requiere ser un cooperador confiado en una red”³².

Si agregamos a la afirmación anterior el sexto principio Cooperativo en el XXIII Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional, Cooperación Entre Cooperativas³³, llegamos al concepto de Marketing de Relaciones y Redes.

El interés y la necesidad de crear Cooperativas de segundo grado nacen de esta “intercooperación”. En general, las Cooperativas de segundo grado están formadas por Cooperativas de primer grado, pudiendo desarrollar también cualquier actividad. Para ello, al igual que sucede con las Cooperativas de primer grado, o bien se especializan en determinadas actividades (suministros, servicios, comercialización, etc.) o desarrollan varias funciones adoptando una estructura organizativa por secciones.

Las Cooperativas de segundo grado han permitido el desarrollo Cooperativo con una mayor eficacia asociada a las economías de escala que se derivan del proceso asociativo, y que se concretan en:

- La mayor concentración de la oferta.
- La diversificación de productos y calendarios.
- La apertura de nuevos mercados.
- La contratación de servicios y adquisición de inputs de forma conjunta.
- La adopción de nuevos procesos industriales.
- La profesionalización de la gestión.

³² Morgan y Hunt (1994).

³³ Las Cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento Cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

VENTAJAS DE LAS COOPERATIVAS DE SEGUNDO GRADO ³⁴	
Administración	<ul style="list-style-type: none"> *Prestan servicios administrativos que facilitan las tareas de gestión de técnicos y directivos. *Liberan a los gerentes de las Cooperativas socias de las tareas comerciales, lo que permite mejorar su gestión en otros aspectos. *Mejoran la gestión financiera al realizarla en común. *Facilitan al socio la información más ágil y clara. *Se profesionaliza y abarata la gestión.
Producción	<ul style="list-style-type: none"> *Asesoran al socio acerca de variedades, volúmenes de producción, técnicas de cultivo o momento de salir del mercado. *Disminuyen los costos de producción al convertirse en centrales de compra, en empresas de servicios o fabricantes de inputs. *Permiten el acceso a nuevas tecnologías a través de la investigación permanente y la asistencia técnica.
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> *Posibilitan la transformación y la comercialización conjunta. *Permiten el acceso a los mercados internacionales y a las grandes cadenas de distribución. *Disminuyen la competencia entre Cooperativas. *Concentran, diversifican la oferta y prolongan la presencia en los mercados. *Mejoran las condiciones en la adquisición y contratación de transporte. *Aumenta la seguridad y la rapidez en los servicios. *Mejoran la capacidad negociadora frente a las cadenas de distribución y la profesionalización de la gestión comercial. *Facilitan la colaboración con empresas de transformación y de distribución. *Posibilitan la investigación y el desarrollo de nuevos productos. *Facilitan la diversificación y el desarrollo de una política de marcas y promoción. *Mejoran la Imagen Corporativa y facilitan la diferenciación.

³⁴ Fuente: Arcas (1999).

Esto muestra que en la práctica empresarial, las Cooperativas, sobretodo las agrarias, conforman un entramado de relaciones organizacionales dirigidas a coordinar las funciones generadoras de valor para el mercado.

A nivel general, en una primera fase, las empresas establecen relaciones horizontales creando Cooperativas de primer grado. A su vez, estas Cooperativas llevan a cabo acuerdos de cooperación, también horizontal, originando Cooperativas de segundo grado que, si profundizan en este proceso, constituyen Cooperativas de tercer y ulterior grado. Junto a estas relaciones horizontales, las empresas asociadas a una Cooperativa de primer o ulterior grado mantienen con éstas relaciones verticales a distinto nivel. De esta manera, las Cooperativas conforman un entramado de relaciones horizontales y verticales de distinta naturaleza, dirigidas a crear valor para el mercado y distribuirlo entre las empresas implicadas, lo que lleva a denominarlas "asociaciones de coordinación del mercado" (Ollila, 1994).

Las relaciones horizontales entre empresas y/o Cooperativas independientes, situadas al mismo nivel en la cadena de valor y dirigidas a coordinar de forma conjunta la comercialización de sus productos, pueden ser consideradas como un caso de "Marketing Simbiótico" o "Alianza de Co-Marketing" según la terminología utilizada respectivamente por Varadarajan y Rajaratnam (1986) y Bucklin y Sengupta (1993)³⁵.

Pero, si nos centramos en las relaciones verticales de comercialización, nos encontramos ante lo que Mohr y Spekman (1994) denominan "asociación de distribución", para referirse a las relaciones entre empresas independientes situadas a distinto nivel en el canal de distribución, que comparten objetivos compatibles, trabajan por el beneficio mutuo, y presentan un alto nivel de interdependencia.

De esta forma, las Cooperativas de primer y segundo grado, a través de la asociación que establecen, complementan sus recursos y capacidades, produciéndose un desarrollo de los mismos y una mejora de la competitividad de la relación (Powell, 1987).

Si además de las relaciones de comercialización, tanto horizontales como verticales, se consideran las que tienen como finalidad el suministro de inputs, la financiación, el

³⁵ Arcas (1999).

asesoramiento técnico, la información, la formación, etc., podemos concluir que nos encontramos ante un caso de "Marketing de Relaciones" (Morgan y Hunt, 1994). En las Cooperativas de primer y ulterior grado, los socios además de compartir recursos llevan a cabo relaciones de intercambio con la Cooperativa, considerada ésta como "empresa focal" (Morgan y Hunt, 1994). En este caso, la Cooperativa actúa como empresa líder (Sánchez, 1996) o donadora de órdenes (Green y Dos Santos, 1992) encargada de dirigir, coordinar y controlar el proceso de generación de valor para el mercado de todas las empresas participantes en la red y de su distribución entre ellas. Estaríamos según Kotler (1995) ante una "red de Marketing", formada por una empresa y aquellas otras con las que establece relaciones sólidas de cooperación y confianza mutua.

En definitiva, si tenemos en cuenta la totalidad de las relaciones (horizontales y verticales), su distinta naturaleza (producción, Marketing, suministro, etc.) y las distintas partes implicadas (empresas agrarias y Cooperativas de primer y ulterior grado), podemos afirmar que el caso del Cooperativismo agrario es un tipo especial de "Red Organizacional" generadora de valor, según la terminología utilizada por Miles y Snow (1986).

En este sentido, Buendía (1999) argumenta que las Cooperativas gozan de ventajas, en comparación a otros agentes del canal de comercialización, para la creación de redes empresariales, debido a:

- La configuración de la Cooperativa como una red en sí misma, en la medida en que se trata de una empresa formada por empresarios.
- Su caracterización como sistema de distribución por el papel que desempeñan en los canales comerciales.

La internalización de la filosofía de redes a través del principio Cooperativo de intercooperación.

Siguiendo a Håkansson y Snehota (1995) consideramos la relación entre las Cooperativas de primer y segundo grado como "una conexión de recursos, actividades y personas, en un constante proceso de interacción a corto y a largo plazo", entre cuyas principales características figuran:

- Tiene como objetivo lograr una ventaja competitiva sostenible a través de crear y compartir valor para el mercado.
- Presenta una orientación a largo plazo y por tanto más allá de los intercambios puntuales.
- La especialización funcional de las Cooperativas implicadas en la relación conlleva una cierta interdependencia entre ellas.
- Se produce una intensa interacción entre ambas Cooperativas, con presencia de relaciones personales y una comunicación fluida.
- Está presidida por sentimientos tales como la confianza, la justicia y el compromiso, principios éticos que adquieren gran importancia en el gobierno de la relación frente a los principios legales.

La importancia socioeconómica de las Cooperativas, tanto de primer como de segundo grado, unida a la dificultad de su desarrollo y a los costos asociados a su disolución, aconseja conocer los factores de éxito de las relaciones que mantienen. Y así a su vez crear y desarrollar estas relaciones para sobresalir en el mercado.

En la práctica, para determinar lo que son estas instituciones de apoyo a nivel país, analizaremos el caso específico de las Cooperativas agrarias en India.

Como ya mencionamos, India entró a una etapa de apertura al comercio internacional, por lo que para hacer frente a esta nueva competencia las organizaciones Cooperativas de Marketing, que además cuenta con una federación encargada principalmente del Marketing y la comercialización de los productos agrícolas (NAFED)³⁶, apoyaron a las Cooperativas existentes en el país.

La Federación de Marketing de las Cooperativas Agrícolas Nacionales (NAFED), con ayuda de los organismos estatales en materia de Marketing Cooperativo, tienen el objetivo de mejorar sus operaciones de Marketing respecto a la rentabilidad de los

³⁶ Anexo Marketing Cooperativo: Anexo 2

estándares de calidad y al control de los costos de gestión y actividad. Además se está desarrollando un mecanismo de información inteligente de los agricultores, para facilitar la información entre ellos y conocer en mayor profundidad acerca de la demanda de sus productos en exportaciones.

El poder desarrollar un buen Marketing Cooperativo va ligado a la creación de unidades de almacenaje Cooperativo. La Cooperación Nacional de Desarrollo Cooperativo³⁷ (National Cooperative Development Corporation) y el Banco Nacional para el Desarrollo de la Agricultura y de las Zonas Rurales (National Bank for Agriculture and Rural Development), ya están financiando la creación de unidades de almacenaje Cooperativo y de almacenes frigoríficos en diferentes lugares del país. Este proceso requiere una mayor consolidación por parte del sector Cooperativo creando almacenes en zonas rurales en áreas de producción agrícola excedente.

Por su parte el gobierno de India está consiente que debe seguir apoyando a las Cooperativas, por lo que a través del borrador del Estatuto Político Cooperativo (draft Cooperative Policy Statement) pretende respetar los valores y principios de cooperación y reconoce la autonomía de las Cooperativas, además continuará siendo el instrumento preferido para la ejecución de la política pública especialmente en las zonas rurales y en sectores donde se tiene el sistema de distribución mas efectiva.

Actualmente se está reconociendo que para afrontar los grandes retos de las fuerzas del mercado, las Cooperativas deben ser estructuralmente fuertes, económicamente independientes y funcionalmente autónomas. Es por esto que existe un movimiento que pretende convertir las Cooperativas de productores en empresas a lo que la NCUI se opone radicalmente, ya que esto pondría en peligro a toda la red Cooperativa en India.

La actuación de las empresas Cooperativas e instituciones dependerá en última instancia de la aptitud de gestión tecnológica que posea el equipo directivo y los trabajadores de las instituciones Cooperativas. Es necesario poner mayor énfasis en la reestructuración de la educación y de los módulos de formación existentes conforme a las necesidades de la organización y de las áreas locales. El Consejo Nacional de Formación Cooperativa (bajo la protección de la NCUI) creó el Instituto Nacional

³⁷ Anexo Marketing Cooperativo: Anexo 3

Vaikunth Mehta de Gestión Cooperativa en Pune a nivel nacional, cinco institutos regionales y catorce en diferentes partes del país. Al crear este instituto, el objetivo principal fue cambiar el modo de pensar de los dirigentes y del personal motivándolos a conseguir los objetivos específicos de las organizaciones Cooperativas³⁸.

Además de todo lo visto con anterioridad, las Cooperativas indias están llevando acabo diversas iniciativas para consolidar su margen competitivo de mercado. Estas incluyen iniciativas de control total de calidad, de gestión y reducción de gasto. Las Cooperativas tienen por objetivo sacar partido de la simpatía de las masas generales hacia el sector Cooperativo y están decididas a conseguir un mayor grado de eficiencia, productividad, competitividad y transparencia en el nuevo milenio.

³⁸ <http://www.vamnicom.org/home.asp>

IX. COOPERATIVAS EN CHILE

HISTORIA DEL COOPERATIVISMO EN CHILE

La historia del Cooperativismo en Chile ha sido analizada con distintos enfoques en su nacimiento y desarrollo. Gran parte de los investigadores coinciden que el Cooperativismo comienza en la clase obrera en forma espontánea y no organizada.

- Etapa inicial del cooperativismo (1887-1924)

La primera organización cooperativa es la sociedad Cooperativa de Consumo, La Esmeralda, la cual nace en Valparaíso en el año 1887. En el año 1904 se funda en Santiago la Cooperativa del consumo de los ferrocarriles del Estado, siendo esta la primera empresa Cooperativa en Chile.

En este tiempo no existía un marco jurídico que regulase las Cooperativas, por lo que estas eran sociedades anónimas con denominación en Cooperativas, basados en los principios de la ayuda mutua y la libre adhesión.

- Etapa de iniciativa legal (1925-1963)

En el año 1924 se promulga la primera Ley de Cooperativas, cuyo texto y estructura se fija en 1932. Luego en el año 1927 se crea el Departamento de Cooperativas dependiente del en ese momento Ministerio de Fomento.

En esos años existía un alto crecimiento las Cooperativas de Consumo.

En el año 1939 junto con la creación de la Corporación de Fomento de la Producción, CORFO³⁹, el Estado lanza una nueva política, la cual impulsa el crecimiento del Cooperativismo principalmente en el medio rural: Cooperativas Agrícolas Pisqueras, Vitivinícolas, Lecheras, Electrificación Rural y de otros rubros.

³⁹ Anexo Cooperativas en Chile: Anexo 1

A fines de los cincuenta comienzan a surgir importantes Cooperativas como la Cooperativa de Servicios para la Construcción, SODIMAC⁴⁰, y la Cooperativa de Consumidores Unidos, UNICOOP.

En esta etapa la Iglesia Católica cumplía un rol fundamental en el desarrollo del Cooperativismo, especialmente en las de Ahorro y Crédito, y Vivienda. También se crearon las primeras organizaciones de integración Cooperativa como es el Instituto Chileno de Educación Cooperativa, ICECOOP.

- Etapa de desarrollo desde el Estado (1964-1970)

En el gobierno de Eduardo Frei Montalva promovió el Cooperativismo, ya que lo encontraba un instrumento válido para las políticas reformistas. Por esto se crearon organismos estatales que favorecieron el desarrollo del Cooperativismo.

Entre los años 1966 y 1970 hubo un crecimiento neto del 70% en el número de Cooperativas.

En esta etapa se crearon dos organizaciones muy importantes en la integración Cooperativa: Instituto de Financiamiento Cooperativo, IFICOOP, (1964) y Confederación general de Cooperativas de Chile, CONFECOOP, (1969).

En el año 1968 la Universidad de Chile implementa la carrera de Técnico en Cooperativas, en la facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.

- Etapa de ambigüedad (1971-1974)

En el gobierno de Salvador Allende las Cooperativas dejaron de tener un rol prioritario para el Estado. El Cooperativismo chocó con el proceso de cambios estructurales al modelo socioeconómico en el programa "Vía Chilena Hacia el Socialismo", basado en la estatización de empresas.

Dirigentes de la CONFECOOP dicen que fue el periodo donde hubo una gran unión entre las Cooperativas.

⁴⁰ Anexo Cooperativas en Chile: Anexo 2

A pesar de lo que pasaba en este gobierno se crearon 597 Cooperativas y se disolvieron 29, algunos analistas dicen que fue el gran impulso que trajo la época anterior.

En los dos primeros años de Régimen Militar, hubo una relación ambigua entre el Estado y las Cooperativas.

- Etapa de crisis y replanteamiento (1975-1989)

Es en 1975 cuando el Cooperativismo comienza el periodo más difícil de su historia, debido al modelo neoliberal y la consolidación de la dictadura. Con lo que trajo la disolución de 1258 Cooperativas entre estos años, asimismo se disolvieron Instituciones de Integración Cooperativa de 45 a 22 en 1985.

- Etapa actual (1990-2005)

Esta se inicia con el retorno de la democracia al Estado.

El Cooperativismo no ha sido un tema prioritario en la política chilena, asimismo, el presupuesto del Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía es muy reducido, aunque su gestión ha sido mucho mayor que en la época anterior.

ANÁLISIS COOPERATIVO CHILENO ACTUAL

Hasta el 31 de Octubre del 2004 habían un total de 921 Cooperativas activas a escala nacional y 1.211 inactivas⁴¹ (se define Cooperativa Inactiva a aquella que no presente Balances al Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía por 3 años consecutivos).

⁴¹ Anexo Cooperativas en Chile: Anexo 3

A nivel regional, es la Metropolitana la que cuenta con un mayor número de empresas Cooperativas activas con 228 y 336 inactivas. Por otro lado la que tiene una menor participación Cooperativa es la XI, que posee sólo 1 activa y 12 sin actividad⁴².

En resumen, existen 2.132 Cooperativas entre activas e inactivas. De las activas, la con mayor participación es la Campesina con 199 empresas a nivel nacional, seguida por las de Vivienda Cerrada, que son a su vez, las poseen el mayor número de inactivas con 561 empresas, secundadas por las Campesinas con 210.

Para esa fecha más de 1.200.000 personas en el país pertenecían a alguna de las 2.132 Cooperativas. El 60.2% de los Cooperados del país se encuentran en la región Metropolitana, en sólo un 26.5% de las Cooperativas del total nacional⁴³.

Entre el año 1990 y 2001 fueron creadas 417 Cooperativas y disueltas 305⁴⁴. Dando como crecimiento 112 empresas para esos 11 años. El año donde se presentó un mayor número de empresas creadas fue 1992 con 52 en todo el año.

MARKETING COOPERATIVO

En Chile las empresas Cooperativas, no cuentan con gran desarrollo de Marketing, salvo algunas excepciones, que analizaremos más adelante.

Realizamos una investigación para conocer cuánto y qué sabe la población sobre las Cooperativas.

De esto se desprende que más del 50% de la población no sabe lo que es una empresa Cooperativa⁴⁵. También pudimos concluir que un bajo porcentaje de la población es capaz de recordar o reconocer a las Cooperativas dentro del mercado. Lo que es evidente debido a que las mismas empresas no realizan estrategias de Marketing donde se muestre su naturaleza Cooperativa, o que simplemente no conocen la empresa debido a que esta no cuenta con una imagen corporativa desarrollada y, peor aún, un plan de Marketing de los propios productos y/o servicios que entregan.

⁴² Anexo Cooperativas en Chile: Anexo 4

⁴³ Anexo Cooperativas en Chile: Anexo 5

⁴⁴ Anexo Cooperativas en Chile: Anexo 6

⁴⁵ Estudio completo estará desarrollado más adelante.

Una excepción representativa, es el caso de COOPEUCH⁴⁶. Esta cooperativa de Ahorro y Crédito, tiene un alto grado de recordación por parte de los encuestados (Top of Mind de 42.6%), gracias a su desarrollo de Marketing, amplia gama de servicios, presencia en medios escritos, radio y televisión, Tarjeta Coopeuch Mastercard, etc. Además es una de las pocas empresas que es reconocida como Cooperativas, ya que su nombre así lo indica.

Otro caso, considerado como excepción, es el de las Pisqueras, y algunas Lecheras. Su nombre no indica que sean empresas Cooperativas, son las siglas o simplemente nombres de fantasía. Son empresas de consumo masivo, reconocidas por la población por sus productos, pero no por su naturaleza Cooperativas, ejemplo de ello es CAPEL⁴⁷, cuyo nombre significa Cooperativa Agrícola Pisquera Elqui Limitada o COLUN⁴⁸ (Cooperativa Agrícola Lechera La Unión). Estas empresas han optado por no resaltar en su nombre o marca el típico "Coop" que representa a las empresas cooperativas.

Podemos profundizar en el ejemplo de CAPEL. En sus inicios en la misma botella aparecía el nombre completo de de la Cooperativa, con el tiempo esto fue reducido a C.A.P (Cooperativa Agrícola Pisquera) CAPEL. En la actualidad esto fue eliminado por completo, y en el envase aparece solo la marca del pisco.

La razón de esto, es que las empresas buscan marcas cortas para tener una mayor recordación por parte de los consumidores, llegando incluso a crear nombres de fantasía.

El resto de las Cooperativas, si es que realiza Marketing, lo hace principalmente para su Segmento Cautivo, que son los mismos asociados/usuarios, sus familiares y amigos; y este va un poco más allá de un Marketing boca a boca.

La razón de todo lo anterior es que a la población chilena posee una pobre educación Cooperativa. Si no saben lo que es una empresa Cooperativa, difícilmente podrán tener una buena percepción de ella, y menos aún las empresas utilizaran este elemento como diferenciador frente a su competencia.

⁴⁶ Anexo Cooperativas en Chile: Anexo 7

⁴⁷ Anexo Cooperativas en Chile: Anexo 8

⁴⁸ Anexo Cooperativas en Chile: Anexo 9

La entidad encargada de mejorar la educación de la población es ICECOOP (comparable a MOCA en Estados Unidos). Este instituto de estudios Cooperativos tiene como función brindar asesoría, y capacitación de Cooperativas, empresas y proyectos, además de ser representantes en los institutos internacionales.

En la actualidad, ICECOOP no entrega un asesoramiento muy especializado en Marketing, ni siquiera ella cuenta con elementos básicos donde la comunidad pueda acercarse en forma directa, no posee página Web, lo que a esta altura es algo indispensable para el buen funcionamiento de cualquier empresa, y más aun para una institución de educación.

Además debemos considerar que educar tiene un alto costo, e ICECOOP no cuenta con los recursos necesarios para educar a la población general, ya que no es una de sus prioridades, prefieren capacitar y asesorar a nuevas Cooperativas o a aquellas que necesiten ayuda.

Actualmente en Chile, también es común la Cooperación entre Cooperativas, sobretodo para las Pymes, la unión de pequeñas y medianas empresas para hacer frente a la competencia ya establecida, o para mejorar y volver más eficiente su funcionamiento, ampliar su cobertura, llegando incluso a abrirse al mercado internacional. A continuación, presentaremos un caso aplicado de Marketing de Relaciones y de Redes para una Cooperativa Apícola.

CASO APLICADO: APICOOP

APICOOP es una empresa Cooperativa Apícola (el rubro de la miel⁴⁹), la cual se encuentra ubicada en la X Región, particularmente en Paillaco, Valdivia.

Los primeros días de julio de 2005, esta empresa actuó como líder en la negociación de un proyecto de exportación de miel a Europa, representando a la vez a la Cooperativa Esperanza Campesina de Linares, a la Asociación Apícola de Lolol, más otra Cooperativa de la región. Juntas lograron exportar 32 containers de 8 mil kilos

⁴⁹ Anexo Caso APICOOP: Anexo 1

cada uno, es decir, 256 toneladas de miel. Este negocio significó un el 7% de la exportación del primer semestre de este año⁵⁰.

La miel fue exportada en barriles, sin envasar, como lo hacen la mayoría de los commodities, a \$750 por kilo. Lo que se debe a que el promedio de la miel a granel se encuentra disminuyendo lentamente, incluso alcanzando un valor histórico entre US\$ 1,1 y 1,3 por kilo.

Actualmente, las señales de los principales mercados compradores de nuestras mieles, que entrega la Asociación de Exportadores de Miel de Chile (AgemChile), apuntan en el sentido de que cada día se exigirán mayores estándares de calidad e inocuidad de las mieles exportadas. Esto se concentra principalmente en productos con certificación de buenas prácticas apícolas y de manufactura y con una trazabilidad completa del recorrido productivo y comercial del producto.

Los importadores exigen mieles libres de residuos prohibidos, especialmente de antibióticos; por lo tanto, mejorar la gestión productiva y sanitaria se transforma en un requisito cada vez más importante para mantener la competitividad y presencia en los mercados.

Dados estos requerimientos, y que en la práctica las Cooperativas se estén necesitando para cumplir con estos requisitos, se vuelve necesaria la Cooperación entre Cooperativas. Es decir, Marketing de redes donde la "líder" que es la más capacitada, se encargue de la comercialización, gestión, desarrollo tecnológico y estándares de Calidad; dejando al resto de las empresas asociadas encargarse exclusivamente de una mayor y mejor producción, gracias a economías de escala.

Para futuros casos de asociaciones de Cooperativas, y que proponemos utilicen Marketing de Redes, les recomendamos seguir un plan de acción; donde una de ellas, la "líder" se encargue de la parte administrativa y que tome los siguientes puntos, que consideramos los más importantes, como pauta:

⁵⁰ Anexo Caso APICOOP: Anexo 2

Comprender la Lógica de Gestión de una Cooperativa

- Razón de ser y manera de ser de una cooperativa.
- El respeto de los principios que regulan la libertad y la igualdad de los miembros de la cooperativa.
- El respeto de los principios que regulan la equidad y la solidaridad entre los miembros de una cooperativa.

Maximizar la ventaja cooperativa de los miembros.

- Distribución de excedentes y ventaja cooperativa.
- Determinar la ventaja cooperativa de los miembros.
- Objetivos de gestión diferentes según los tipos de cooperativas.

Planificar El Desarrollo De Una Cooperativa

Construir un plan estratégico. Las 9 etapas de un proceso de planificación estratégica.

- Etapa 1: preparar y organizar el proceso.
- Etapa 2: elaborar el diagnóstico.
- Etapa 3: celebrar una sesión de análisis estratégico.
- Etapa 4: elaborar las opciones estratégicas.
- Etapa 5: celebrar una sesión de planificación estratégica.
- Etapa 6: redactar el plan estratégico de la cooperativa.
- Etapa 7: adoptar el plan estratégico.

- Etapa 8: planificar las operaciones.
- Etapa 9: controlar los resultados.

Planificar las operaciones de una cooperativa.

- Utilizar métodos de gestión de proyecto.
- Las tres etapas de la construcción de un plan operacional.

Construir un plan marketing.

- Comprender las problemáticas del marketing en una cooperativa.
- Analizar el mercado.
- Elaborar un plan marketing.
- El marketing en una cooperativa de alimentación.

X. ESTUDIO DE PERCEPCIÓN

Con el objetivo de conocer la percepción de la población frente a las empresas Cooperativas realizamos una investigación, que constó de entrevistas en profundidad y una encuesta final⁵¹.

METODOLOGÍA

Investigación Exploratoria/Cualitativa: Para obtener una impresión más clara de los temas relevantes para el desarrollo de nuestra encuesta, tomamos como base la información que nos fue entregada en distintas entrevistas con personas relacionadas como no relacionada con el tema Cooperativo.

Otra fuente de dato primaria de carácter cualitativos, es la entrevista en profundidad realizada a Jorge Rossi Catalá, técnico en Cooperativas de ICECOOP, y a Margarita Godoy Osorio del Departamento de Cooperativas, de la Subsecretaría de Economía, con el objeto de extraer información relevante sobre el tema Cooperativo, tanto en el mundo como en Chile.

Se utilizaron además fuentes secundarias de datos para incrementar el entendimiento de la situación del Cooperativismo actual.

Algunas fuentes secundarias:

- Publicaciones de Revistas.
- Bibliografía relacionada.
- Páginas Web que contienen información Cooperativa y Asociativa.

Investigación Concluyente: El presente estudio tiene por objetivo describir el grado de conocimiento de la población acerca de las Cooperativas, su grado de aceptación, sentimientos y opiniones frente a este tema, y analizar la intención de compra de los productos y/o servicios de este tipo de empresas.

⁵¹ Encuesta en los ANEXOS ESTUDIO DE PERCEPCIÓN.

Por lo tanto, se ha procedido a utilizar la investigación concluyente de tipo descriptivo.

POBLACIÓN OBJETIVO

Para este estudio nuestra población objetivo son hombres y mujeres del área metropolitana, mayores de 18 años⁵².

DISEÑO MUESTRAL

La encuesta fue aplicada a nuestra población objetivo ya mencionada. Específicamente la población se define como hombres y mujeres mayores de 18 años.

El alcance de la muestra contempla el Gran Santiago, con un lapso de recolección de datos de una semana.

El procedimiento muestral fue no probabilística por conveniencia, los elementos de la muestra fueron seleccionados por su fácil acceso o disponibilidad.

TAMAÑO MUESTRAL

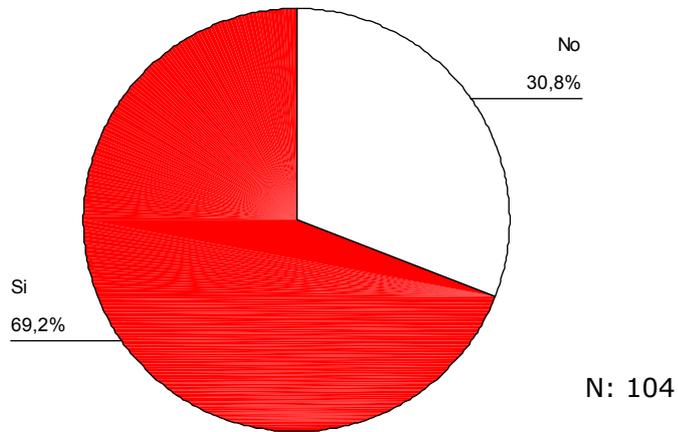
El tamaño muestral propuesto es de 104 entrevistados. Al ser un procedimiento no probabilístico, no existió la aplicación de un método para determinar el tamaño de la muestra, sólo procuramos minimizar el error muestral, ya que no es posible determinarlo.

CONOCIMIENTO DE LA POBLACIÓN

Acercas del grado de conocimiento de la población frente al tema Cooperativo, obtuvimos como respuesta que 72 personas creen saber lo que es una empresa Cooperativa, versus 32 que creen no saberlo.

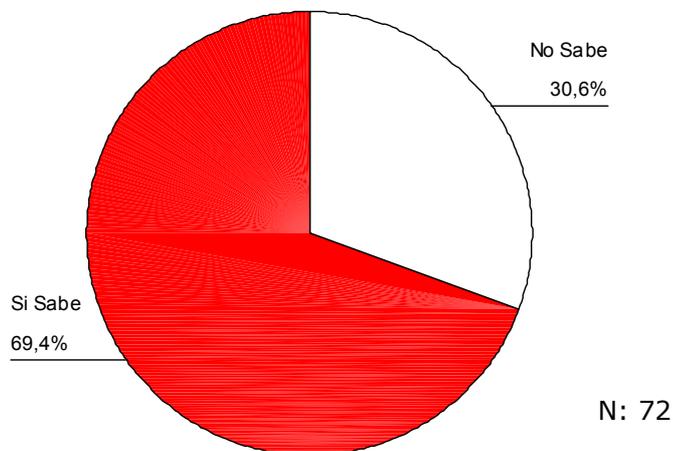
⁵² Datos demográficos de la Muestra, ANEXOS ESTUDIO DE PERCEPCIÓN.

¿Sabe lo que es una Cooperativa?



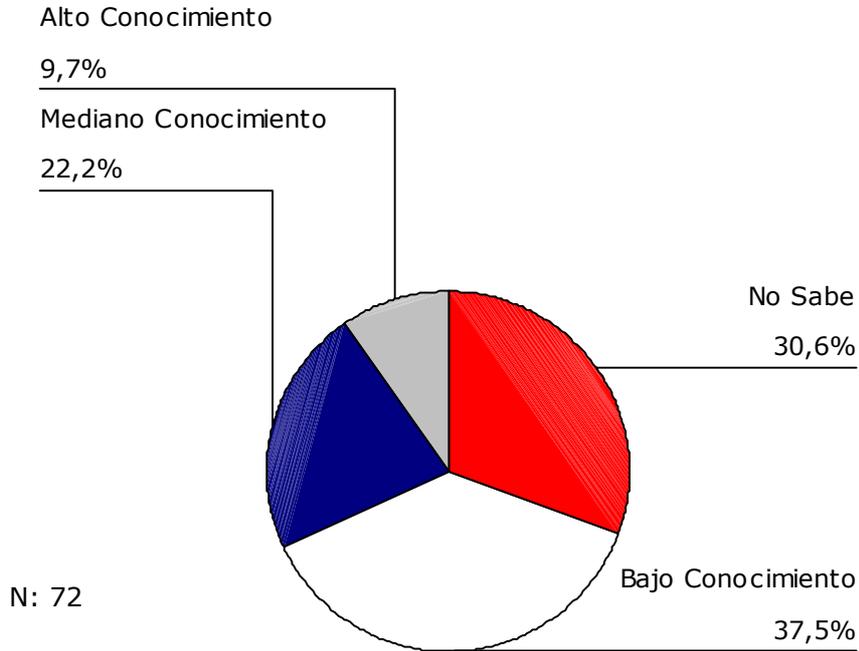
Del 69.2% total de la población que contesto Si saber, un 69.4% (50 personas) tiene "alguna idea" de lo que es una empresa Cooperativa, por otro lado, el 30.6% restante estaba errado en su respuesta, es decir, tenia un mal concepto de lo que es una Cooperativa.

Realmente sabe lo que es una Cooperativa



De este 69,4%, el grado de conocimiento no es el mismo entre los encuestados. Para esto realizamos una categorización, donde se clasifica el nivel de respuesta en: Alto Conocimiento, Mediano Conocimiento y Bajo Conocimiento. Los resultados fueron los siguientes:

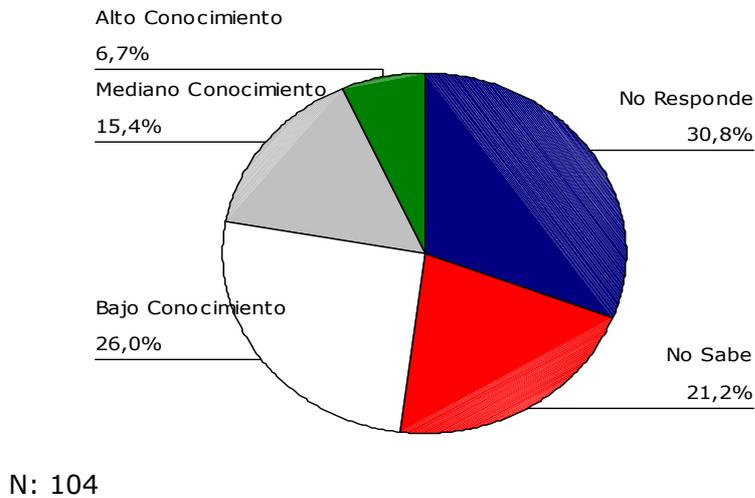
Nivel de Conocimiento de las Cooperativas



Del gráfico anterior podemos concluir que solo un 9,7% tiene un conocimiento real de lo que son las empresas Cooperativas, por otro lado un 59,7% (Mediano y Bajo Conocimiento) conoce poco del significado de estas empresas.

Como resultado final, al responder la pregunta del significado de empresa Cooperativa, del total de la población, estos fueron los resultados:

Total Población por Grado de Conocimiento

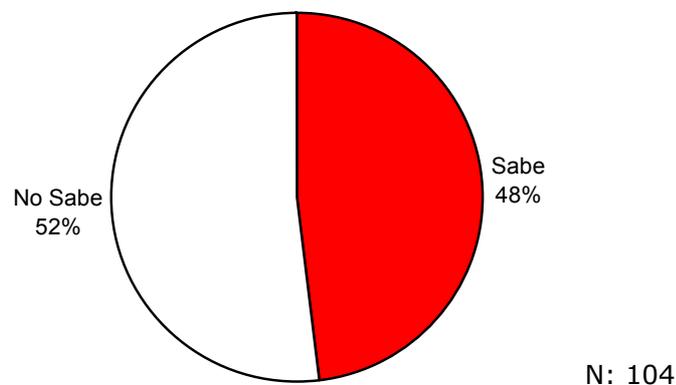


Dentro de nuestro análisis, el nivel de conocimiento varía dependiendo de la edad de los encuestados. A mayor edad, más saben acerca de las Cooperativas. Del grupo de 46 o más años el 95.7% sabe de estas empresas, el porcentaje va disminuyendo a medida que disminuye la edad de los grupos, llegando a un 42.5% en el de 18 a 25 años⁵³.

Por sexo, la diferencia no es muy grande, un 55.6% de los hombres sabe lo que es una Cooperativa, frente a un 44.4%. La diferencia crece al momento de comparar quien no sabe lo que son las empresas Cooperativas donde un 62.5% son mujeres⁵⁴.

En conclusión, podemos decir que del el total de la población sólo el 48% tiene alguna clase de conocimiento de lo que son las empresas Cooperativas.

Total de la Población

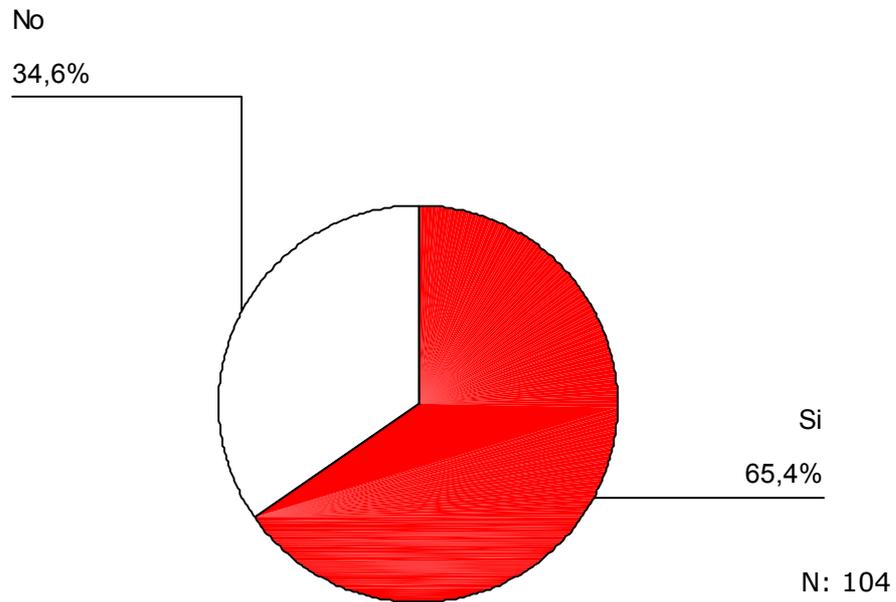


Para medir nivel de recordación, en primer lugar preguntamos si conocían alguna empresa Cooperativa. Independiente de si sabía o no lo que son, los resultados fueron los siguientes:

⁵³ ANEXO ESTUDIO DE PERCEPCIÓN. Sabe por Edad.

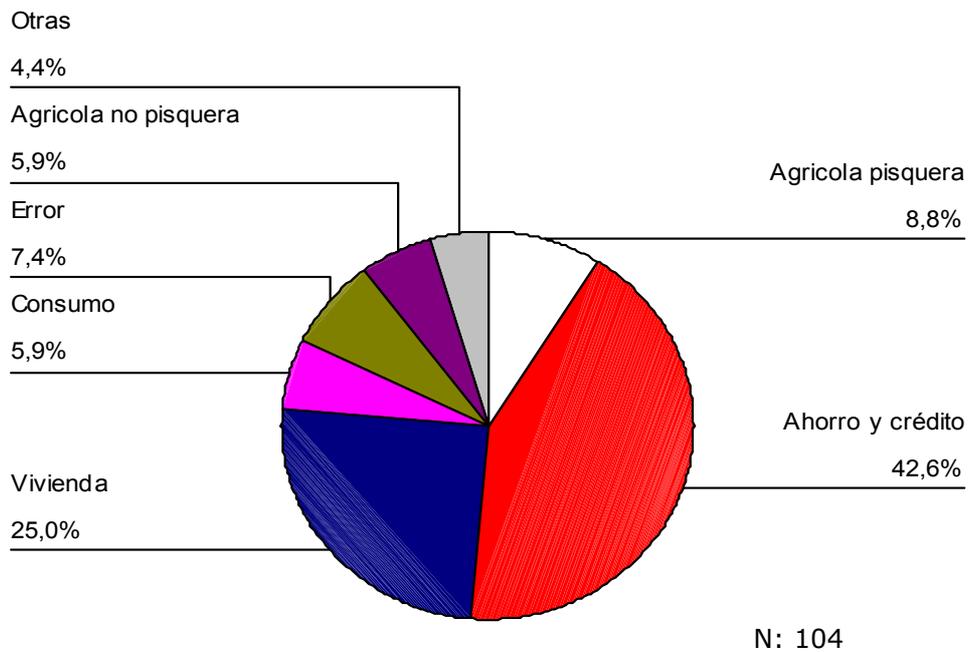
⁵⁴ ANEXO ESTUDIO DE PERCEPCIÓN. Anexo Sabe por Sexo.

¿Conoce alguna empresa Cooperativa?



A las personas que contestaron afirmativamente, les pedimos mencionar la que más recordara.

Mencione la Cooperativa que recuerde



Una importante conclusión que obtuvimos de esta pregunta, es que la mayoría de los encuestados no recuerdan específicamente una marca o nombre de empresa específica, sino el rubro al que pertenecen. De los que si mencionaron el nombre de una Cooperativa específica, se destaca por sobre el resto COOPEUCH, ya que el 42.6% de la población nombro a esta empresa, es decir, el total de la sección de la torta que corresponde a Ahorro y Crédito. A nuestro parecer y luego de preguntarle a los mismos encuestados porque recordaban esa empresa, la respuesta fue: La Publicidad. Coincidentemente, esta encuesta fue realizada luego de una campaña de Marketing de la empresa, es por eso el alto nivel de recordación de la marca.

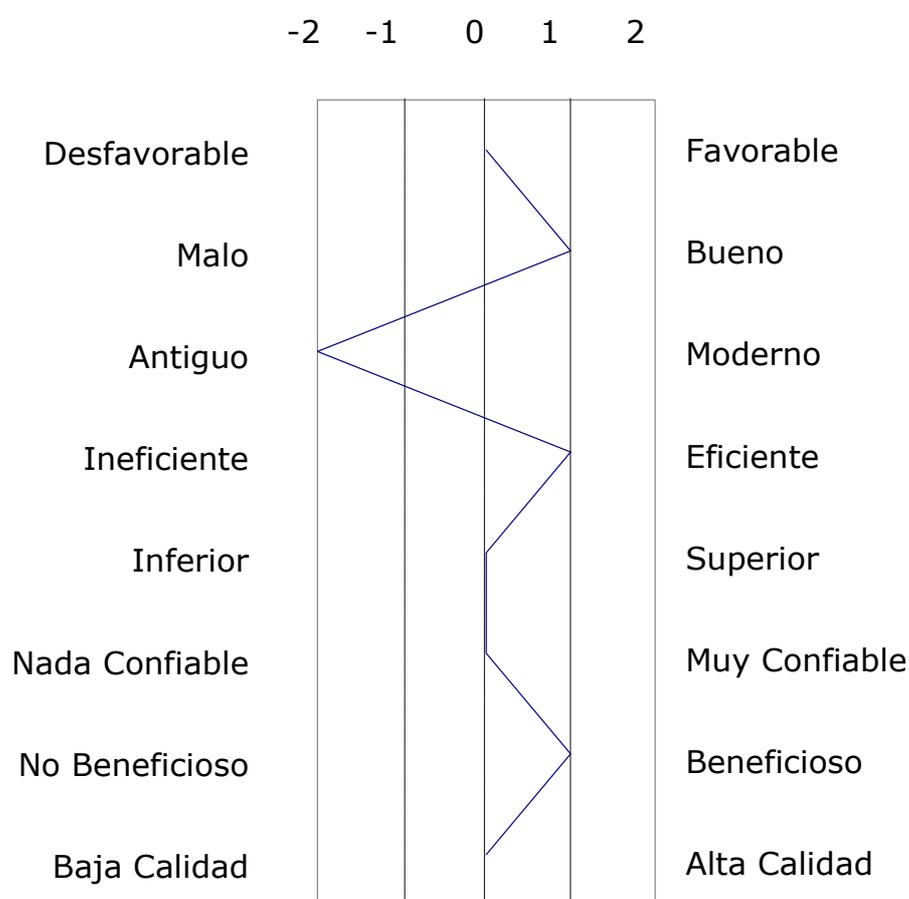
Intencionalmente separamos de las Cooperativas Agrícolas a las Pisqueras, porque como el Pisco es un producto de consumo masivo, queríamos observar si la población las reconocía como empresa Cooperativa. Sólo el 8.8% del total de la muestra sabía que las Pisqueras son Cooperativas, y de ellos la mayoría tenía esta información porque había visitado la IV región o tenía una experiencia cercana con alguna de ellas. Lo mismo sucedió con el caso de las otras Cooperativas agrícolas, donde se destaca las Lecheras, estas fueron mencionadas por personas provenientes del sur del país. En conclusión, podemos decir que dependiendo de las experiencias personales también influirá en el nivel de recordación de la población.

El 7.4% de error, representa respuestas equivocadas de los encuestado, estas fueron Copec (1), Hogar de Cristo (1), Radio Cooperativa (3). Y el 4.4% corresponde a Cooperativas de Servicios, de Trabajadores, entre otras.

ANÁLISIS DIFERENCIAL SEMÁNTICO

Luego de analizar el grado de conocimiento de la población acerca de las empresas Cooperativas, estudiaremos sus opiniones y sentimientos por ellas. Para esto realizamos una pregunta de diferencial semántico, donde las principales conclusiones fueron las siguientes.

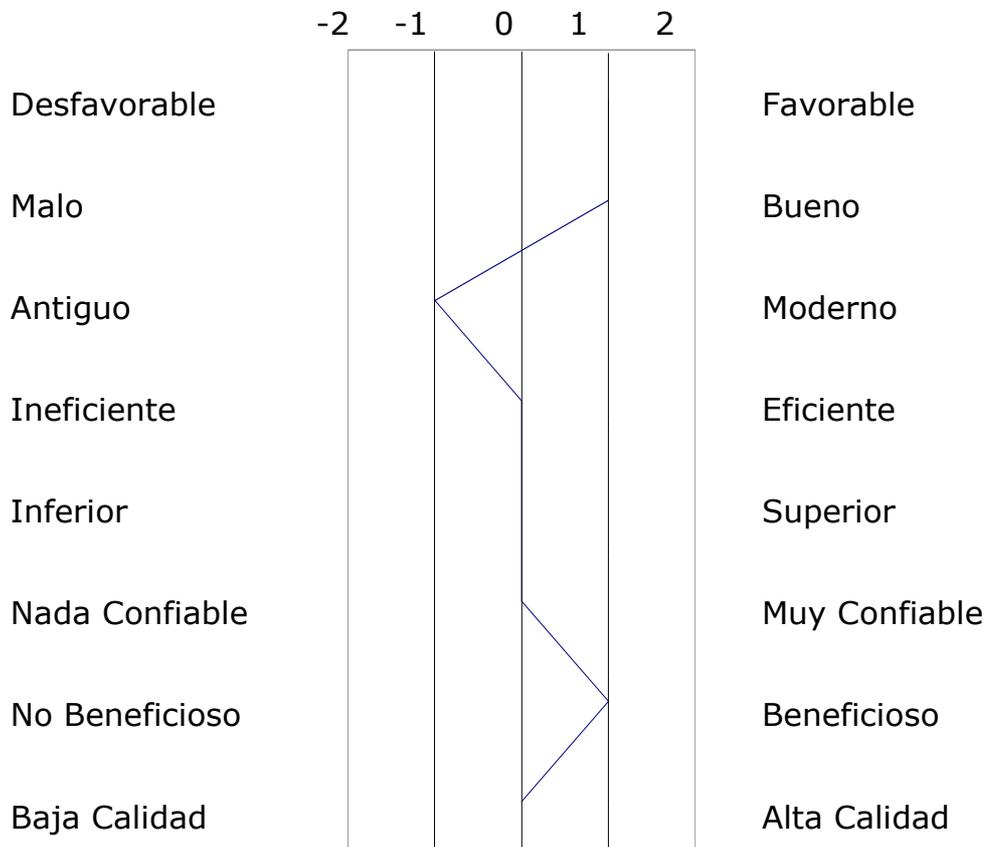
Gráfico de Diferencial Semántico (Moda)



Para la obtención de estos resultados, analizamos la moda de las respuestas entregadas por los encuestados. De este gráfico podemos concluir que los tópicos que más se repiten se encuentran: Muy Antiguo, Bueno, Eficiente y Beneficioso.

A modo de comparación, y para sacar otras conclusiones, mostramos a continuación, el mismo gráfico anterior, pero con la Mediana de las respuestas obtenidas.

Gráfico de Diferencial Semántico (Mediana)



Se aprecia que el tópico Favorable se vuelve relevante en el análisis general de la percepción de la población, Muy Antiguo pasa a simplemente Antiguo, y de los anteriores, el tema de la Eficiencia se torna indiferente analizado por la Mediana de las respuestas.

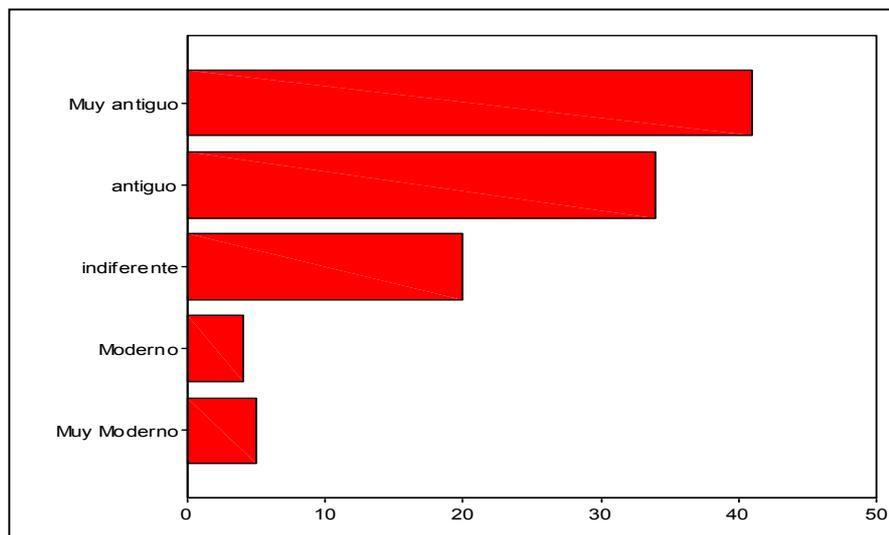
Para ambos análisis, el de la Moda y la Mediana, los temas de Confianza, Calidad y Superioridad se mantienen indiferentes para los encuestados.

Analizaremos uno a uno las temáticas expuestas en el diferencial semántico, para de este modo tener un conocimiento exhaustivo de los resultados individualmente.

ANÁLISIS INDIVIDUAL DE DIFERENCIAL SEMANTICO

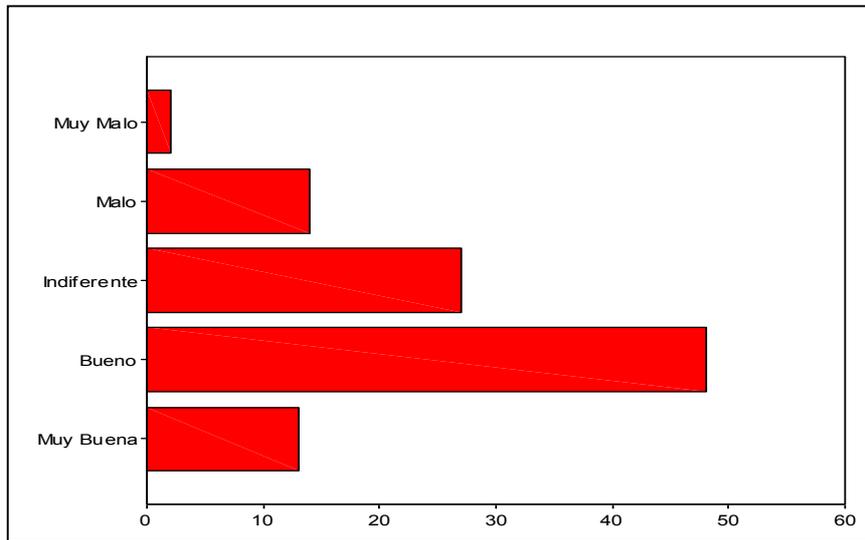
Al evaluar el tópicos Moderno/Antiguo, se concluye que las personas tienen una percepción de empresa antigua. Respuesta que creemos se debe porque antes del Régimen Militar las Cooperativas era una forma muy popular de hacer empresa. Otra razón, puede ser la falta de conocimiento público de las nuevas Cooperativas y de las ya existentes.

Moderno/Antiguo

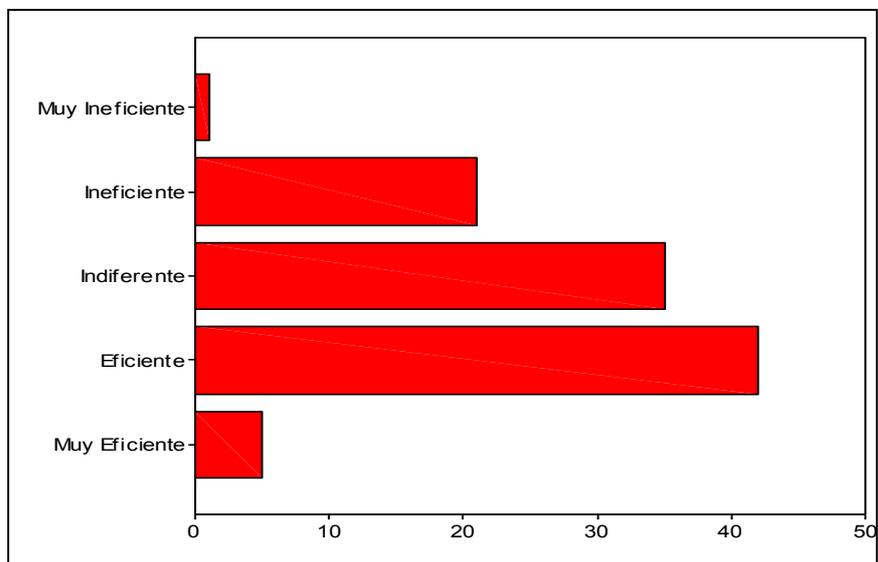


Otro punto a considerar, es que la población, en general, tiene una buena percepción de las empresas Cooperativas (Imagen Buena, Favorable, Eficiente y Beneficioso). El análisis de estos tópicos fue muy positivo. Dado que las respuestas obtenidas tienen tendencia al lado favorable, e indiferencia.

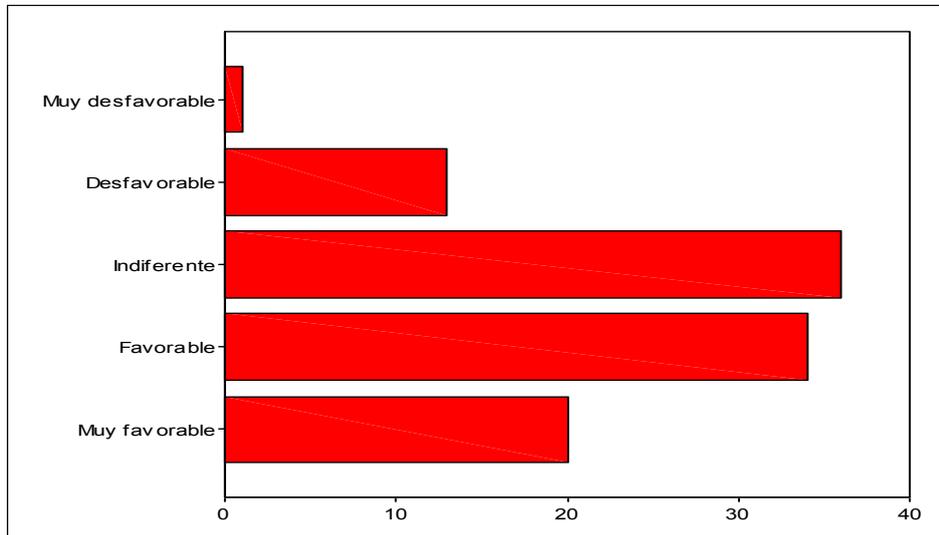
Bueno/Malo



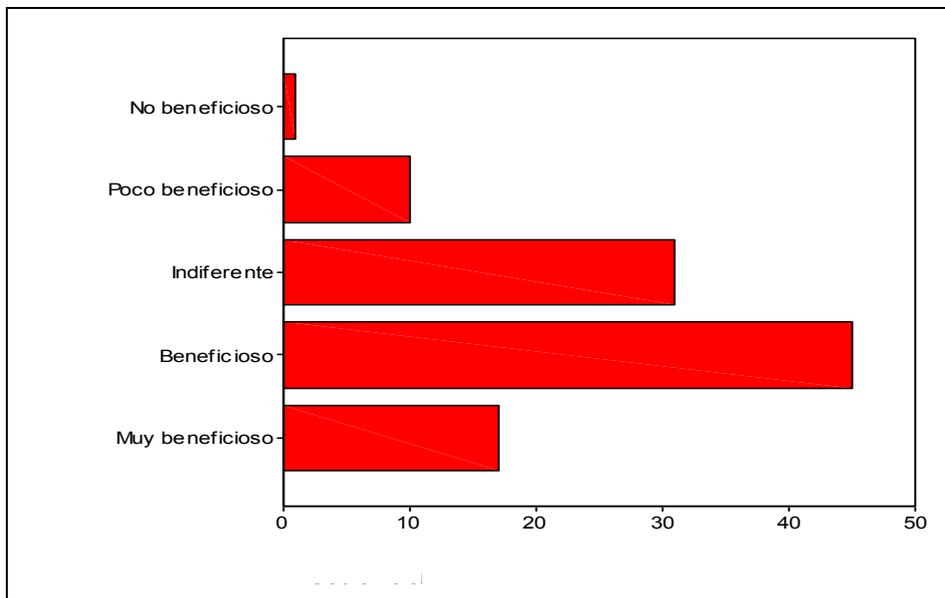
Eficiente/Ineficiente



Favorable/Desfavorable



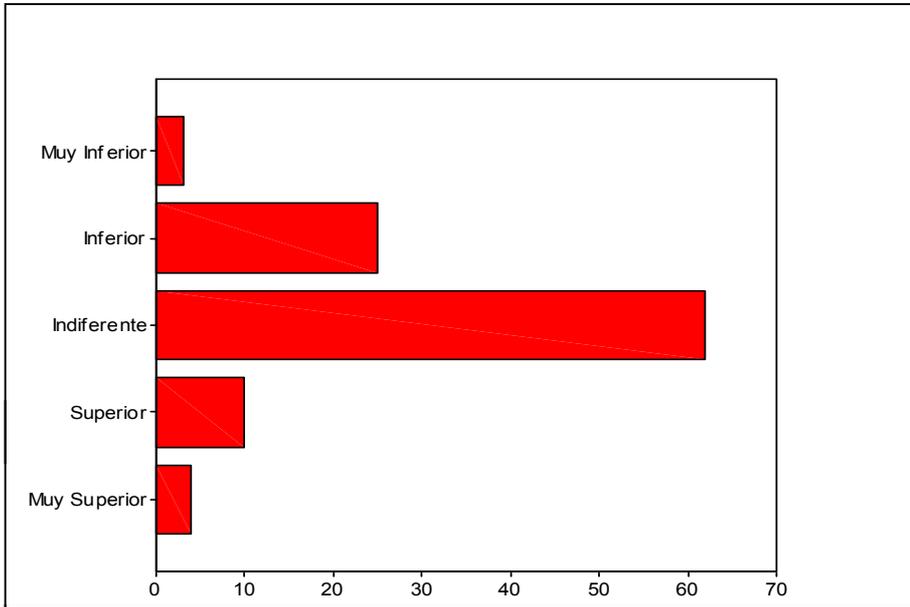
Beneficioso/No Beneficioso



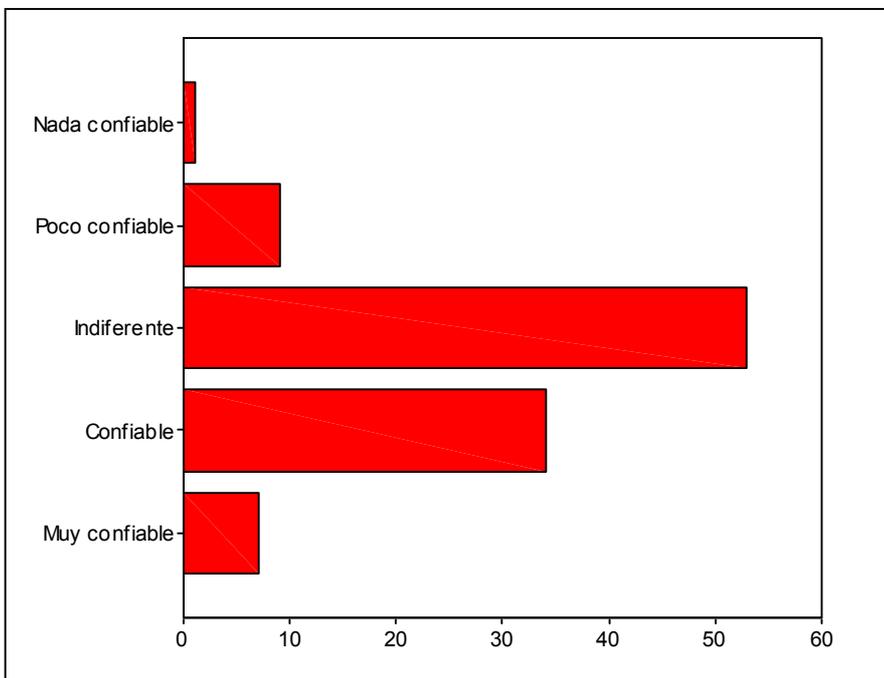
El resto de los temas no representan una mayor relevancia dentro de la percepción de los encuestados (mayor indiferencia en las respuestas)⁵⁵.

⁵⁵ ANEXO ESTUDIO DE PERCEPCIÓN. Análisis Diferencial Semántico.

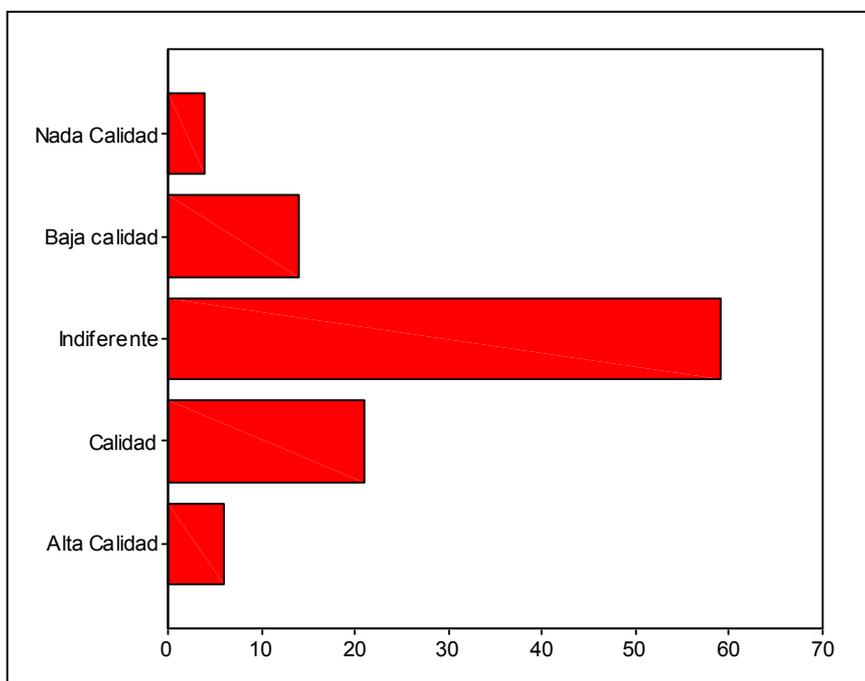
Superior/Inferior



Muy Confiable/Nada Confiable

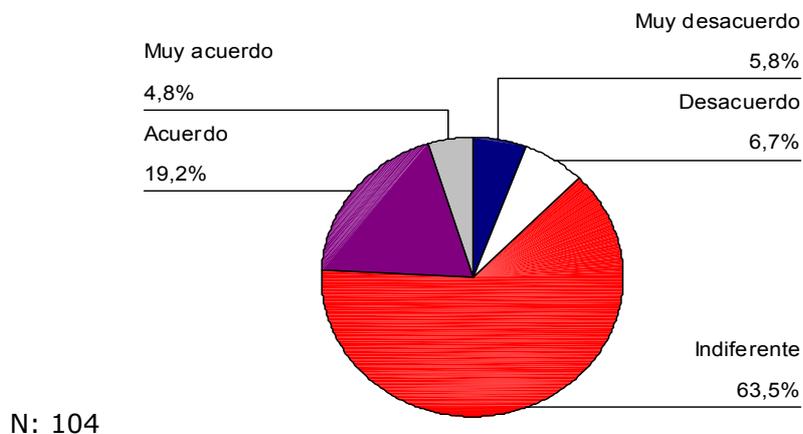


Alta Calidad/Baja Calidad

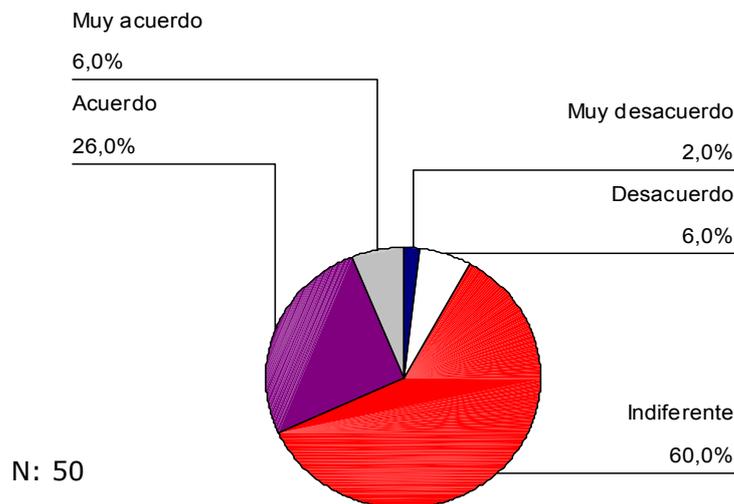


INTENCIÓN DE COMPRA

En este punto analizaremos la intención de compra de la población. Con la afirmación: "Influye o influiría positivamente en su decisión de consumo saber que el producto y/o servicio que esta adquiriendo proviene de una empresa Cooperativa", los resultados obtenidos para el total de los encuestados fueron los siguientes.



Los resultados cambian levemente y en forma positiva para las personas que si saben lo que son las empresas Cooperativas.



Como conclusión, podemos decir que de los que tienen conocimiento Cooperativo, pertenecen o conocen a alguien que pertenecen a ellas forman el 32% del total que esta de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación.

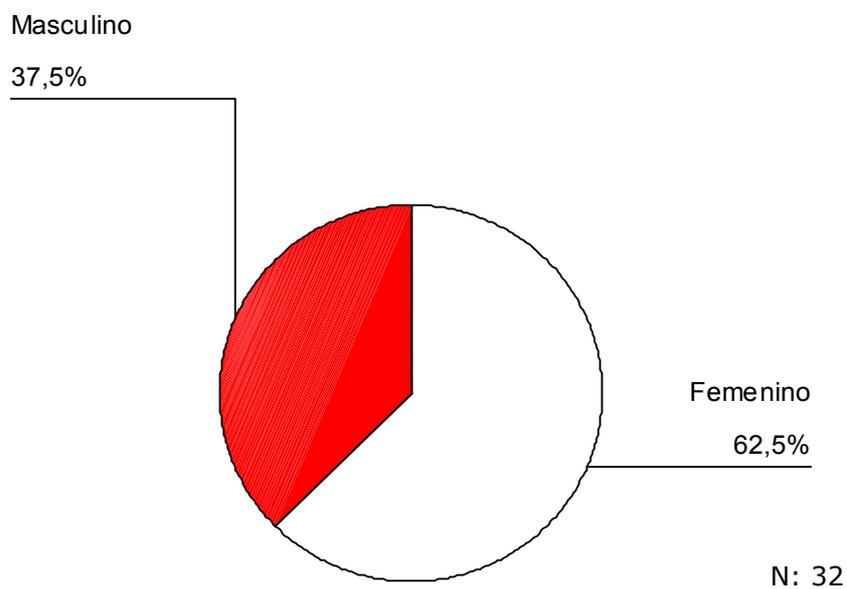
El 60% que muestra indiferencia, es población que posee ideas o algo de conocimiento de las Cooperativas, pero no influye en su decisión de compra. Ya que consideran que una Cooperativa puede competir a la par con cualquier otro tipo de empresa.

Otras conclusiones generales que obtuvimos fueron⁵⁶:

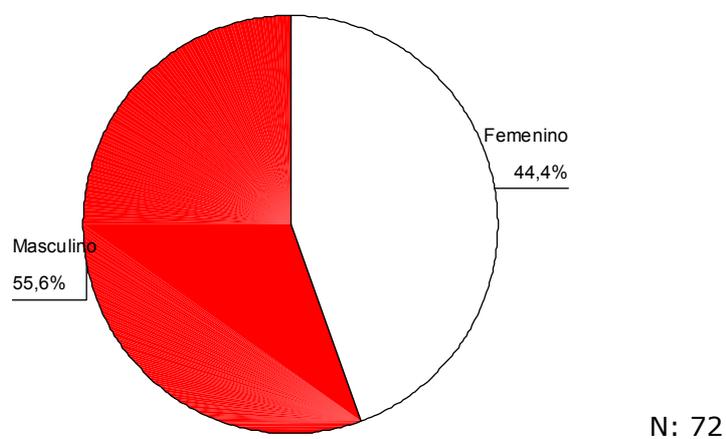
- El sexo no influye en gran medida en el grado de conocimiento de la población acerca de las Cooperativas. Por un pequeño margen los hombres saben más de Cultura Cooperativa que las mujeres encuestadas.

⁵⁶ Los resultados de estas conclusiones aparecen en: Anexos ESTUDIO DE PERCEPCIÓN.

No sabe lo que es una Cooperativa



Sabe lo que es una Cooperativa

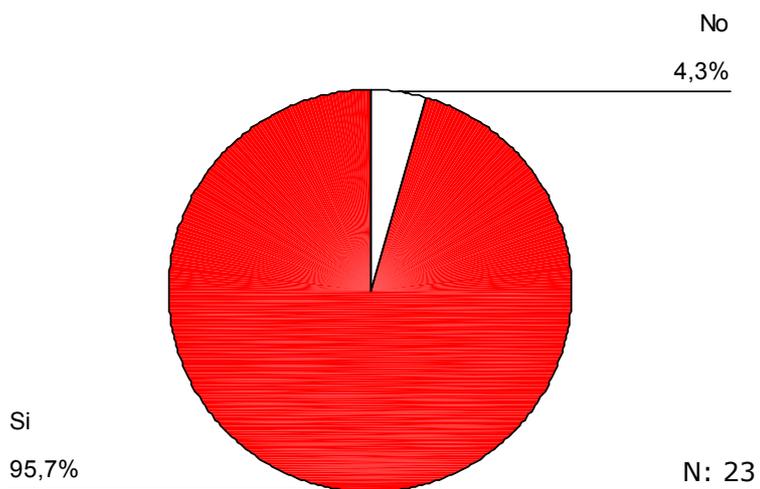


- El nivel educacional no es un factor que incida en el grado de conocimiento Cooperativo.
- Entre los distintos grupos de edad, del total de la población, es notoria la diferencia de Cultura Cooperativa. En la población de mayor edad (N: 23) un 95.7%

sabe, porcentaje que va disminuyendo gradualmente hasta llegar a un 42.5% que sabe en el grupo de 18 a 24 años.

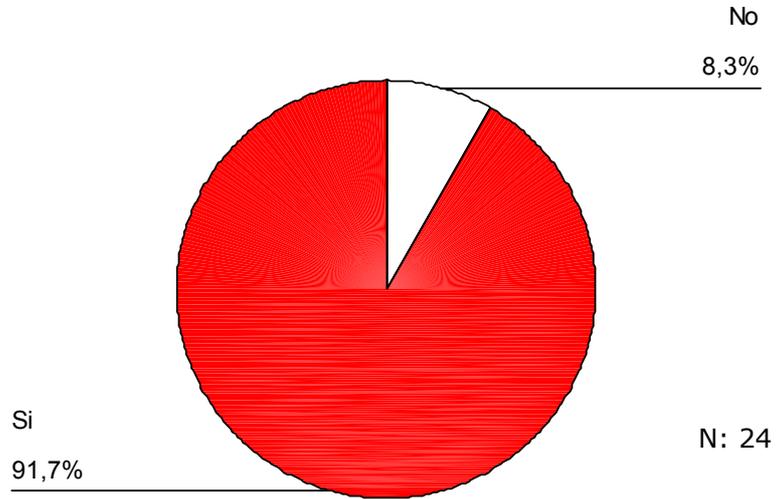
Grupo de 45 o más años

Sabe lo que es una Cooperativa



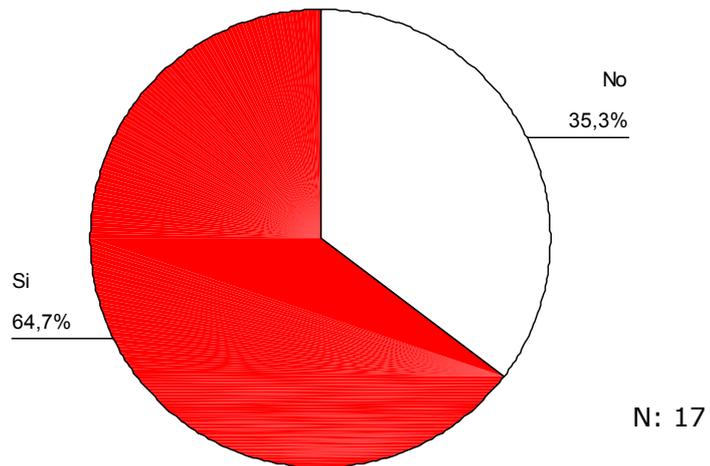
Grupo 35 a 44 años

Sabe lo que es una Cooperativa



Grupo 25 a 34 años

Sabe lo que es una Cooperativa



Grupo de 18 a 24 años



- Ante la pregunta 4, "Nombre alguna (s) idea (s) o concepto (s) que relaciona a las empresas Cooperativas". De un total de 134, las principales respuestas obtenidas de las encuestas, y que se repetían un mayor número de veces, fueron: Cooperación (32 veces), Grupo de Personas y Beneficios (12 veces c/u), Bien Común y unión (14 veces)⁵⁷. De esto podemos decir que un gran número de respuestas son aspectos positivos frente al concepto de Empresa Cooperativa. Por otra parte, otros encuestas entregaron conceptos relacionados a las Cooperativas que conocen tales como Ahorro, crédito, Vivienda, Agrícola, compra, etc. Y por último obtuvimos, cerca de 20 conceptos no relacionados a Cooperativas, tales como sindicatos, empresa ligada a la Político, así como también aspectos negativos, como empresa antigua, lenta y mala.

- Cabe mencionar que nuestro estudio puede tener alguna clase de sesgo, ya que la encuesta fue realizada sólo en el área metropolitana. Suponemos por alguna de las respuestas obtenidas que si este estudio fuese realizado en regiones, las Cooperativas Agrícolas hubiesen tenido un mayor grado de recordación, o simplemente la población sabría más de las Cooperativas, pues éstas están más cerca de su realidad y existiría una mayor intención de compra.

⁵⁷ Anexo ESTUDIO DE PERCEPCION: Respuestas a la pregunta 4

CONCLUSIÓN

A lo largo del desarrollo de este estudio, hemos concluido que las empresas Cooperativas son forma de organización con base en el principio de la ayuda mutua y tienen como objetivo mejorar las condiciones de vida de sus socios. Tienen bases no lucrativas, buscan rentabilidad pero no rendimientos exagerados. Es por esto que se encuentran dentro de la categoría de Economía Social, también llamado Tercer Sector.

Por lo general, las empresas Cooperativas pueden ser tan eficientes y productivas como cualquier organización. Depende de ellas el grado de desarrollo que presenten el mercado y como se posicionen en este. Un ejemplo claro de esto, es que las pequeñas Cooperativas cuentan con más problemas para surgir, que las grandes. Ya que las primeras basan su gestión en principios y valores Cooperativos, dejando de lado el aspecto comercial que es imprescindible dentro de cualquier empresa.

En la economía mundial las Cooperativas desempeñan un papel importante. Por ejemplo, en Europa, para el año 2002 se contaban alrededor de ciento treinta y cinco mil dando empleo a más de dos millones quinientas mil personas directamente y beneficiando indirectamente a otra decena de millones contadas entre familiares, vecinos, proveedores, consumo de energía, transportes, comunicaciones, etc.

Además, en países como Canadá, India y gran parte de Europa ser una empresa Cooperativa es sinónimo de calidad y prestigio. La población en general prefiere los productos y/o servicios de este tipo de empresas. Y estas a su vez, utilizan su naturaleza de organización como ventaja comparativa dentro del mercado.

Debemos mencionar, que tampoco es difícil para estas Cooperativas ser exitosas en estos mercados, pues de la población tiene interiorizada la cultura Cooperativa, sus valores y principios, no son ajenas a su realidad cotidiana.

Todo lo contrario sucede en el caso chileno. Para las Cooperativas es un desafío lograr ser vistas, como empresas competitivas, viables y eficientes, frente a su competencia y sus consumidores (consumidor/cooperado).

En nuestro país falta una cultura Cooperativa más desarrollada. La población ha pasado por distintas etapas, dado los gobiernos que se han sucedido. Por esta razón el grupo de mayor edad sabe y tiene conciencia de lo que son las Cooperativas, porque vivieron su época de mayor auge en la historia de este tipo de empresas. En cambio, los jóvenes en su mayoría, no son capaces de reconocerlas, ni saben lo que son.

Para revertir esto es necesario educar, y entregar información a las personas, de modo que éstas gradualmente mejoren su percepción, y cambien la imagen antigua de estas empresas.

Para lograr este cambio, la institución adecuada para llevar a cabo esta educación es ICECOOP (Instituto chileno de Estudios Cooperativos). Creando conferencias, talleres y seminarios donde toda la población tenga acceso. Asimismo, utilizando publicidad en medios masivos, con finalidad de educar en forma entretenida y didáctica.

Actualmente ICECOOP no cuenta con los recursos para llevar a cabo estas actividades. Como consideramos que son las todas las Cooperativas beneficiadas con esta estrategia de fomento, deberían ser ellas mismas, en su totalidad, incentivadas a entregar algún porcentaje de su excedentes, para crear un Fondo de Desarrollo Cooperativo.

De la misma forma, es necesario incentivar la creación de nuevas Cooperativas, siendo el Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía el organismo que creemos es el más apropiado para llevar a cabo esta tarea. Con esto se pretende además de aumentar el número de Cooperativas y el compromiso con estas, entregar apoyo a la labor de educar de ICECOOP.

Paralelamente, con este proceso de educación a cargo de ICECOOP (que dará sus frutos en el largo plazo), es necesario que las empresas Cooperativas comiencen a considerar al Marketing como clave en el éxito de la organización. Para ello es necesario que den a conocer sus productos y/o servicios a través de este. La aplicación de un plan de Marketing es fundamental.

Sin embargo, en una primera etapa el enfoque que se le de al Marketing debe ir orientado al producto y/o servicio que entrega la empresa, sin hacer énfasis en su naturaleza Cooperativa (como lo hace COOPEUCH en la actualidad), pues como el

estudio de percepción que realizamos indicó, que la población muestra indiferencia entre preferir productos y/o servicios de una empresa Cooperativa y una empresas comercial.

En el largo plazo, con la realización de la estrategia de fomento y educación Cooperativa que mencionamos anteriormente, y que suponemos sería exitosa por los resultados que obtuvimos de la investigación, donde las personas que sabía de Cooperativa, tenía una mejor disposición hacia ella, la estrategia de Marketing de las empresas debería cambiar su enfoque y potenciar su naturaleza Cooperativa.

Finalmente, como analizamos en nuestro trabajo, creemos que apoyándose en el VI principio Cooperativo, estas empresas deberían sacar ventaja de Marketing de Relaciones y Redes.

A nivel mundial, el auge que la cooperación entre empresas ha experimentado en los últimos tiempos, justifica el creciente interés que este tema esta despertando en los campos de la organización y estrategia empresarial.

De esta forma, la cooperación supone una vía intermedia de asignación de los recursos en base a la coordinación de alguna o todas las actividades entre empresas independientes. Cubriría un amplio espectro entre las relaciones de mercado, que asignan los recursos vía precios y jerarquía o empresa que utiliza el principio de autoridad.

Para el caso de nuestro país, esto podría beneficiar principalmente a las pequeñas empresas. Tal como en el caso analizado de Apicoop, donde pequeñas Cooperativas se asocian bajo una empresa mayor para hacer frente a la competencia y poder abrirse al mercado exterior, podría generarse en el país una tendencia de fusión de Cooperativas con menor poder y mejorar su desempeño encargándose sólo de la producción mientras la de mayor jerarquía, o la que designen como líder, se preocupe de manejar el tema estratégico y de Marketing.

En conclusión, las Cooperativas a nivel mundial se encuentran en pleno desarrollo y son significado de éxito. El problema de posicionamiento que presentan las Cooperativas nuestro país, se debe principalmente a un mal manejo de la imagen, y un nulo esfuerzo por mejorarlo. La forma de conseguirlo es a través del Marketing.

BIBLIOGRAFÍA

ALDAMIZ-ECHEVARRÍA, C. La Gestión de Marketing en ONGDS: Análisis de sus particularidades y propuestas de Actuación (Resumen) [2000]. En La Investigación Universitaria en Economía Social en España.

ALFONSO, R. La Integración Cooperativa y sus Técnicas de Realización: La Cooperativa de Segundo Grado (Resumen) [1999]. En La Investigación Universitaria en Economía Social en España.

ARCAS, N. ESPALLARDO, J. L. La relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado desde la perspectiva del marketing de relaciones y redes: propuesta de un modelo para su estudio. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 36 [2000].

ARROCHA, H. Cooperativismo y Autogestión: La Alternativa Posible hacia un Orden Diferente (Resumen) [1979]. En La Investigación Universitaria en Economía Social en España.

BRIDAULT, A. Manejar el Desarrollo de una Cooperativa [1999].

BUCKLIN, L. SENGUPTA, S. Organising Successfull Co-marketing Alliances, Journal of Marketing, Vol. 57, nº 2 [1993].

BURGOS, S. Industria Písquera: Guerra De Alta Graduación, Revista de Capital, publicado en edición # 108 [s.a.].

BURR, C. Las Cooperativas: una economía para la libertad [s.a.].

CABALLER, V. Gestión y Contabilidad de Cooperativas Agrarias, Madrid, Mundi-Prensa [1992].

CASANI, F. Alianzas Estratégicas y Acuerdos de Cooperación, una Nueva Estructuración de la Competencia (Resumen) [1993]. En La Investigación Universitaria en Economía Social en España.

CHAVES, R. BAREA, J. JULIÁ, J. MONZÓN, J. Un Análisis Desde La Experiencia, Grupos Empresariales de la Economía Social en España, Valencia, Editorial Ciriec-España [1999].

CHÁVES, R. MONZÓN, J. L. SAJARDO, A. La Investigación Universitaria en Economía Social en España. Institut Universitari d'Economia Social i Cooperativa. Valencia [2004].

CHIPLE, M. MANGIAMARCHI, J. SOLER, G. Gestión de Recursos Humanos en Empresas Cooperativas [2004].

CHOQUEHUANCA, W. Cooperativas Que Marcarán La Diferencia, Nuevos Retos En El Siglo XXI [s.a.].

COLAC (Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito). Un Estado Posible [2002].

COLAC. Ética, Democracia y Liderazgo: En Un Entorno Cooperativo, Revista N°29 [2004].

COMUNIDADES EUROPEAS. Informe Especial N° 4/2002 (Presentado Con Arreglo Al Segundo Párrafo Del Apartado 4 Del Artículo 248 CE) Sobre Acciones Locales A Favor Del Empleo, Acompañado De Las Respuestas De La Comisión, Tribunal de cuentas [2002].

DWYER, F. SCHURR, P. OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships, Journal of Marketing, Vol. 51, n° 2 [1987].

ERRASTI, A. El desarrollo de las Cooperativas en el Entorno Global. La Política Socioeconómica de la Expansión Internacional (Resumen) [2001]. En La Investigación Universitaria en Economía Social en España.

FERMÍN, R. Las Cooperativas: una Mirada Argentino Europea. [2002].

FRAZIER, G. Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective, Journal of Marketing, Vol. 47, Fall [1983].

GANESAN, S. Determinants of Long-Term Orientation in Buyers-Seller Relationship, Journal of Marketing, Vol. 58, n° 2 [1994].

GÓMES, L. La Alianza Cooperativa Internacional, su Desarrollo como Institución y, en especial, como Instrumento Transformador de la Sociedad (Resumen) [1996]. En La Investigación Universitaria en Economía Social en España.

GREEN, R. DOS SANTOS, R. Economía de Red y Reestructuración del Sector Agroalimentario, Revista de Estudios Agrosociales, n° 162 [1992].

GUNDLACH, G. MURPHY, P. Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges, Journal of Marketing, Vol. 57, n° 4 [1993].

HÄKANSSON, H. SNEHOTA, I. Developing Relationship in Business Networks, London, Routledge, [1995].

HERNÁNDEZ, M. MUNUERA, J. Consideraciones sobre la Competitividad de la Empresa de Comercialización Hortofrutícola, Distribución y Consumo, n° 35 [1997].

HILLIER, L. Co-operatives and Strategic Alliances, The World of Co-operative Enterprise, Plunkett Foundation [1996].

HUGHES, D. Breaking with Tradition: Building Partnerships and Alliances in the European Food Industry, London, Wye College Press [1994].

JULIÁ, J. SEGURA, B. El Cooperativismo Agrario en España y la Integración en las Comunidades Europeas, Ciriec-España, nº 2 [1987].

JULIÁ, J. El Cooperativismo Agrario, Papeles de Economía Española, nº 60/61, [1994].

JULIÁ, J. SERVER, R. FERNÁNDEZ, M. Las Cooperativas Agrarias, en Barea, Informe sobre la Situación de las Cooperativas y las Sociedades Laborales en España, Valencia, Ciriec-España ediciones [1996].

JULIÁ, J. La Concentración en el Cooperativismo Agroalimentario, Cuadernos de Agricultura, Pesca y Alimentación, nº 6 [1999].

KLEMANN, P. Las Cooperativas de Consumo en Chile [1973].

KOTLER, P. Dirección de Marketing, Madrid, Prentice Hall [1995].

KRISTENSEN, P. Product Development Strategy in the Danish Agricultural Complex: Global Interaction with Clusters of Marketing Excellence, Journal of International Food and Agribusiness Marketing, Vol. 4, nº 3 [1992].

KUMAR, N. SCHEER, L. STEENKAMP, J-B. The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers, Journal of Marketing Research, Vol. 32 [1995].

LES MCCAGG. Las Cooperativas En Canadá (Estadísticas De 1999), Secretaria de cooperativa y gobierno de Canadá [2001].

MARTÍNEZ, A. Análisis de la Integración Cooperativa, Bilbao, Universidad de Deusto, [1990].

MELIÁ, E. Las Concentración Empresarial en las Cooperativas Agrarias. Estudio Metodológico de los Procesos de Fusión (Resumen) [2002]. En La Investigación Universitaria en Economía Social en España.

MOLLET, I. DEVELTERE, P. Las Cooperativas y Desarrollo: Las Acciones valen más que las palabras [s.a.]

MORGAN, R. HUNT, S. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, Journal of Marketing, Vol. 58, nº 3 [1994].

MUNUERA, J. ARCAS, N. GARCÍA, D. HERNÁNDEZ, M. MARTÍN, M. MEROÑO, A. RUIZ, S. Estudio sobre las Entidades Asociativas Agrarias de Comercialización de la Región de Murcia, Murcia, Federación de Cooperativas Agrarias de la Región de Murcia [1997].

MURRAGA, M. El Balance Social Aplicado a las Cooperativas (Resumen) [1995]. En La Investigación Universitaria en Economía Social en España.

OLLILA, P. Farmers' Cooperatives as Market Co-ordinating Institutions, Annals of Public and Cooperative Economics nº 65, nº 1 [1994].

PÉREZ, E. RADRIGÁN, M. MARTINI, G. Situación Actual Del Cooperativismo En Chile, Red universitaria de las américas en estudios cooperativos y asociativismo. [2003].

PLANELLS, J. MIR, J. Situación actual de la Distribución Europea, Levante Agrícola, 1er trimestre [2000].

PLANELLS, J. La Alternativa Cooperativa en el Sector Hortofrutícola, Distribución y Consumo, nº 3 [1992].

ROBICHEAUX, R. COLEMAN, J. The Structure of Marketing Channel Relationship, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 22, nº 1 [1994].

RODRIGUES, R. En Las Cooperativas Hay Que Vivir Cooperativamente, Y No Hablar Cooperativamente, Ministerio Agropecuario de Brasil [2004].

RODRIGUEZ-BARRIO, J. RIVERA, L. OLMEDA, M. Gestión Comercial de la Empresa Agroalimentaria, Madrid, Mundi-Prensa [1990].

SÁNCHEZ, M. Análisis de las Relaciones Interorganizacionales en el Canal de Comercialización: Interacciones entre sus Procesos Comportamentales, Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, Valencia [1995].

SÁNCHEZ, M. El Liderazgo en el Canal de Comercialización: Un Proceso para la Gestión de las Relaciones Internas, Esic-Market, Vol. 94 [1996].

SERVER, R. MELIÁ, E. Caracterización Empresarial de los Grupos y otras Formas de Integración Cooperativa al Amparo del Nuevo Marco Legislativo, Revista de Estudios Cooperativos, nº. 69 [1999].

SHAMDASANI, P. SHETH, J. An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliances, European Journal of Marketing, Vol. 29, nº 4 [1995].

SHAW, S. GIBBS, J. Retailer-Supplier Relationships and the Evolution of Marketing: Two Food Industry Cases Studies, International Journal of Retail and Distribution Management, Vol. 23, nº 7 [1995].

SKINNER, S. GASSENHEIMER, J. KELLEY, S. Co-operation in Supplier-Dealer Relations, Journal of Retailing, Vol. 68, nº 2 [1992]

VAN TILBURG, A. GRUNET, K. STEENKAMP, J-B. WEDEL, M. Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World, Boston: Kluwer Academic Publishers [1997].

VARGAS, A. Claves para el Desarrollo del Cooperativismo Agrario: Concentración Empresarial y Asociacionismo, Huelva, Universidad de Huelva [1995].

VARGAS, A. PELAYO, Y. Los Grupos Cooperativos en la Industria de la Alimentación en España, Ponencia presentada al XII Congreso Nacional y VIII Congreso Hispano-Francés de AEDEM, Málaga [1998].

WEBB, T. El Marketing de la Cooperación en la Economía Global [1998].

SITIOS WEB

<http://www.coopchile.cl>

<http://www.neticoop.com.uy>

<http://www.portalcooperativo.coop>

<http://www.estrategia.cl>

<http://www.diario.cl>

<http://www.publimark.cl>

<http://www.sii.cl/SIIPRENSA/2002/2603/10.htm>

ANEXOS
ANEXOS COOPERATIVAS EN EL MUNDO

ANEXO 1



ANEXO 2



ANEXO 3



ANEXO 4

Co-operatives' market share estimates, 1995-1999 (per cent)

	1995	1996	1997	1998	1999
Dairy	57	59	62	64	66
Grains and oilseeds (West)	55	54	54	51	49
Poultry	47	54	47	47	48
Honey & Maple	24	16	22	20	21
Livestock: Cattle and hogs	18	20	18	20	19
Fruits	15	25	15	17	12
Vegetables	8	7	6	6	3
Fish	7	6	5	6	6
Eggs	4	3	4	4	5

Source: Co-operatives Secretariat of Canada

ANEXO 5

Top 10 Agricultural Co-operatives in Canada for 1999

Name of Co-operative	Revenues \$'000	Assets \$'000	Membership	Employees	Major Activities
Saskatchewan Wheat Pool	3.594.657	1.636.398	74.291	3.494	Grain Marketing & processing, livestock Marketing, farm supply, printing & publishing
Agricore	3.086.380	1.277.094	83.871	2.232	Grain Marketing, farm supplies
Coop�rative f�d�r�e de Quebec	1.778.156.	539.222	100	7.996	Wholesaler, farm supplies, petroleum, livestock and poultry processing
Agropur, coop�rative agro- alimentarie	1.470.948	505.524	4.914	2.765	Dairy products
Agrifods International Cooperative Ltd.	1.394.127.	625.340	1.750	2.800	Dairy products
Xcan Grian Pool Ltd.	1.222.961	62.966	2	71	Commodities brokerage
United Farmers of Alberta Co- operatives Ltd.	609.800	254.089	106.000	844	Petroleum, farm supplies
Llydale Co- operative Ltd.	372.298	103.454	1.200	1.750	Poultry products, hatchery
Western Co- operative Fertilizers Ltd.	357.373	124.538	2	111	Purchaser and distributor fertilizer
Gay Lea FoodsCo-op Ltd.	219.726	70.288	4.306	376	Dairy products

Total Revenues for,
 "The Top ten Agricultural Co-operatives in Canada for 1999" Is \$14.1 billion

ANEXO 6

Credits Unions in Canada (local), 1995-1999

	1995	1996	1997	1998	1999
Income Statement					
Revenues					
interest: on loans	7.037	6.670	6.202	6.953	7.431
on other	1.149	1.066	830	432	11
Sub-total	8.186	7.736	7.032	7.385	7.442
Other revenue	710	768	850	963	990
Total	8.896	8.504	7.882	8.348	8.432
Change from previous year (%)	17,3	-4,4	-7,3	5,9	1,0
Expenses					
Interest	4.703	6.980	3.544	3.456	3.895
Other including income taxes	3.622	1.009	3.750	4.291	4.105
Total	8.325	7.989	7.294	7.846	8.000
Change from previous year (%)	18,5	-4,0	-8,7	7,6	2,0
Net Saving	571	515	588	502	432
Change from previous year (%)	2,7	-9,8	14,2	-14,6	-13,9
Balance Sheet as at December 31					
Assets					
Demand & term deposits	15.827	15704	1.466	16.257	17.439
Other Investment	4.356	4062	3.461	3.735	3.754
Sub-total	20.183	19766	18.127	19.992	21.193
Loans outstanding					
Mortgage	54.269	57.111	59.283	60.578	62.133
Non-mortgage	24.023	26.037	27.142	28.347	29.799
Subtotal	78.292	83.148	86.425	88.925	91.932
Fixed & other	1.880	1.527	2.449	1.934	1.816
Total	100.35	104.44	107.00	110.85	114.94
Change from previous years (%)	6,4	4,1	2,5	3,6	3,7
Liabilities & equity					
Demand & term deposits	87.181	90.781	90.891	95.075	99.583
Loans outstanding	6.391	4.695	6.559	5.665	4.967
Other liabilities	469	2.412	2.456	2.586	2.404
Sub-total	94.101	97.888	99.906	103.32	106.95
Members equity				6	4
Share capital	2.077	2.054	2.248	2.330	2.299
Surplus & reserve	4.237	4.499	4.847	5.195	5.688
Sub-total	6.314	6.553	7.095	7.525	7.987
Total	100.35	104.44	107.00	110.85	114.94
Change from previous years (%)					
Capital Employed	99.886	102.02	104.54	108.26	112.53
Change from previous years (%)		9	5	5	7

ANEXO 7



Unión Cooperativa Nacional India

ANEXO 8



Federación de Marketing de las Cooperativas Agrícolas Nacionales de India.

ANEXO 9



ANEXO 10



<http://www.wto.org/>

ANEXO TENDENCIAS Y CAMBIOS ESTRUCTURALES EN LA
EVOLUCIÓN DE LAS COOPERATIVAS

ANEXO 1



ANEXO CONOCIMIENTO DEL SECTOR DE LAS COOPERATIVAS

ANEXO 1



<http://www.ccace.org>

ANEXO 2



<http://www.cepcmaf.org>

ANEXO MARKETING COOPERATIVO

ANEXO 1



La propuesta de neticoop se estructuró con una triple finalidad:

- promover el uso de las nuevas tecnologías disponibles en materia de información y comunicaciones, en particular internet, entre las empresas y organizaciones cooperativas uruguayas y sus socios
- brindar todo el apoyo necesario en el proceso de incorporación de estas nuevas herramientas, buscando un adecuado aprovechamiento de sus potencialidades, a través de una propuesta de servicios, que contemple especialmente las necesidades y particularidades de las organizaciones cooperativas
- constituirse en un espacio de información, formación e intercambio, sobre los temas de interés para el desarrollo de las cooperativas uruguayas.

ANEXO 2



FEDERACIÓN DE MARKETING DE LAS COOPERATIVAS AGRÍCOLAS NACIONALES DE INDIA.

Esta federación, mas conocida como NAFED, fue creada el 2 de Octubre de 1958 por Gandhi Jayanti, registrado por el The MultiState Cooperative Societies Act. Este movimiento cooperativo es un cuerpo controlador del sector agrícola, proporcionándoles distintos tipos de materias primas.

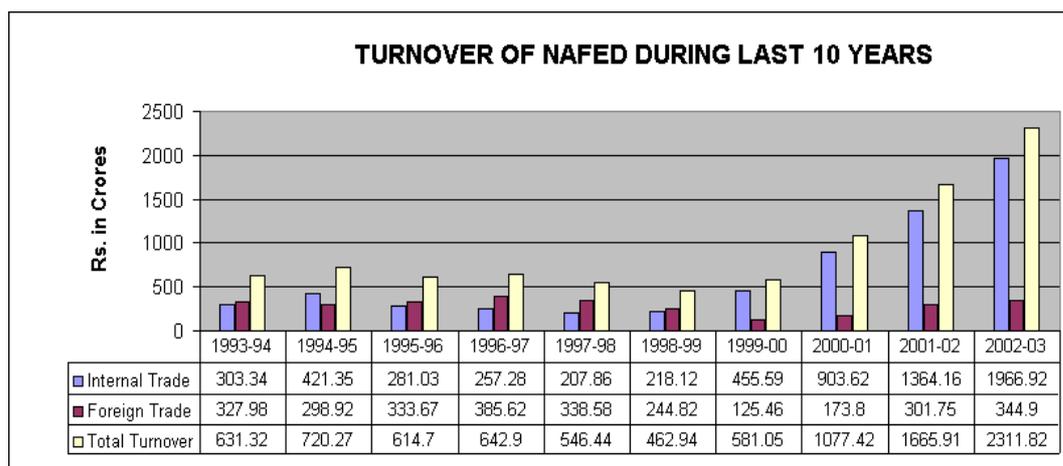
NAFED funciona con una oficina central, ubicada en Nueva Delhi, cuatro oficinas regionales en Delhi, Chennai, Calcuta y Mumbai, las cuales son apoyadas por 24 sucursales, 8 suboficinas, entre otros.

Sus principales objetivos son:

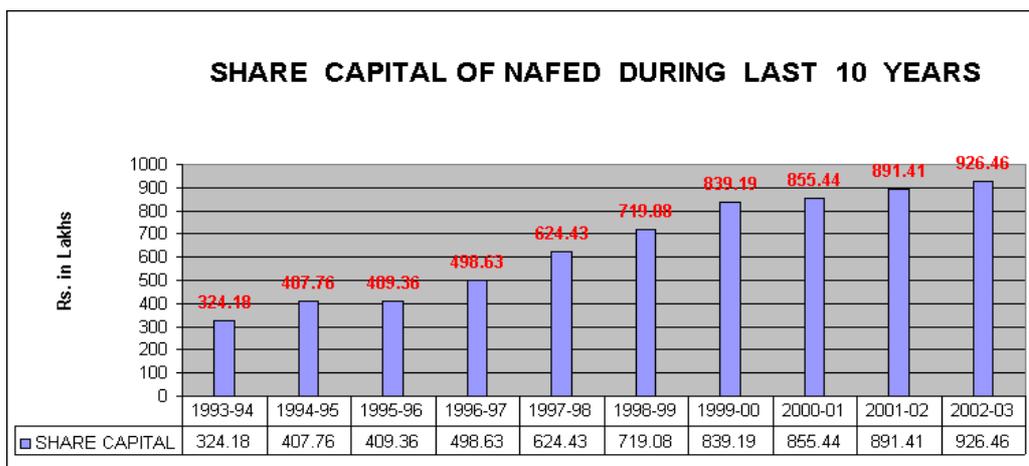
- Promover un sistema de control de comercialización cooperativo en el país
- Asegurar precios remuneradores a los agricultores para sus productos y realizar sus pagos sobre el terreno
- Estabilizar los precios de las materias primas agrícolas a un nivel razonable
- Reducir el "hueco" de precios entre productor y consumidor
- Ayudar a agricultores en la venta de sus bienes

La administración de NAFED esta a cargo de la Junta Directiva, donde se encuentra el Presidente y el Director Administrativo, la cual es apoyada por dos comités permanentes, el Comité Ejecutivo y el Comité de Negocios. Además se han ido constituyendo otros comités para objetivos específicos.

NAFED se encuentra distribuyendo sus productos y los de sus cooperados, tanto de forma interna como al extranjero. Estos dos mercados sufrieron alteraciones a través de los años, manteniéndose el extranjero mas o menos constante hasta el periodo de 1999, donde tuvo un gran auge el mercado interno aumentando considerablemente hasta el 2003 donde este era el 85% y el mercado extranjero solo obtenía un 15%. Por otro lado el mercado interno sufrió una gran depresión entre los periodos de 1995 y 1999, repuntando para el 2000 y llegando a su pick en el 2003.



Por otro lado, el capital social ha ido en aumento a través del tiempo, según el sondeo del 2003, durante 10 años este ha aumentado en un 185% con respecto a 1993.



ANEXO 3



Corporación para el Desarrollo Nacional Cooperativo

ANEXO COOPERATIVAS EN CHILE

ANEXO 1



<http://www.corfo.cl/>

ANEXO 2



<http://www.sodimac.cl/>

ANEXO 3

Resumen de Cooperativas Vigentes al 31 Octubre 2004

TIPO	Activas	Inactivas	TOTAL
Agrícola	60	124	184
Campesina	199	210	409
Consumo	14	80	94
Minera/Pesq.	24	44	68
Prod./Trabaj.jo	84	48	132
Ahorro	84	18	102
Viv. Abierta	8	2	10
Viv. Cerrada	169	561	730
Veraneo	41	8	49
Agua Potablee	124	23	147
Electricas	19	2	21
Otros Servic.c.	78	68	146
Org. Integración	17	23	40
TOTALES	921	1211	2132

Fuente: <http://www.coopchile.cl>

ANEXO 4

Resumen de Cooperativas Vigentes al 31 de Octubre del 2004

TIPO	I REGIÓN		II REGIÓN		III REGIÓN		IV REGIÓN		V REGIÓN		VI REGIÓN		VII REGIÓN	
	Act.	Inact.	Act.	Inact.	Act.	Inact.	Act.	Inact.	Act.	Inact.	Act.	Inact.	Act.	Inact.
Agrícola	7	5	0	2	0	4	6	10	5	11	5	7	6	8
Campesina	3	4	0	3	0	2	9	14	13	25	16	9	7	26
Consumo	1	2	0	1	0	6	0	3	4	11	0	3	0	6
Minera/Pesq.	3	0	0	4	2	4	4	10	6	5	0	0	0	3
Prod./Trabajo	0	0	2	0	1	1	9	2	13	5	2	2	0	0
Ahorro	1	0	2	3	1	0	3	0	13	3	1	0	3	2
Viv. Abierta	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Viv. Cerrada	8	31	0	31	2	4	3	29	49	92	9	39	5	57
Veraneo	0	0	0	0	0	0	3	0	34	8	0	0	2	0
Agua Potable	0	0	0	0	0	0	2	2	28	7	29	7	36	0
Electricas	3	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	4	0
Otros Servic.	3	4	2	0	0	0	0	1	10	8	3	3	2	3
Org. Integrac.	0	0	0	1	0	0	0	3	0	1	0	1	1	2
TOTALES	30	47	7	45	6	21	40	74	175	176	65	71	66	107

TIPO	VIII REGIÓN		IX REGIÓN		X REGIÓN		XI REGIÓN		XII REGIÓN		XIII REGIÓN		TOTAL NACIONAL	
	Act.	Inact.	Act.	Inact.	Act.	Inact.	Act.	Inact.	Act.	Inact.	Act.	Inact.	Act.	Inact.
Agrícola	6	16	5	13	9	14	0	2	3	7	8	25	60	124
Campesina	28	30	57	37	54	42	0	6	0	4	12	8	199	210
Consumo	2	6	1	1	0	2	0	1	0	2	6	36	14	80
Minera/Pesq.	1	5	0	1	7	8	1	0	0	4	0	0	24	44
Prod./Trabajo	2	6	2	4	26	3	0	0	1	1	26	24	84	48
Ahorro	7	1	3	2	6	0	0	0	0	0	44	7	84	18
Viv. Abierta	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	4	0	8	2
Viv. Cerrada	33	75	1	7	2	9	0	1	0	2	57	184	169	561
Veraneo	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	41	8
Agua Potable	19	5	0	0	0	0	0	0	0	0	10	2	124	23
Electricas	4	0	1	1	5	0	0	0	0	0	0	1	19	2
Otros Servic.	6	3	3	2	1	2	0	1	0	1	48	40	78	68
Org. Integrac.	2	2	2	1	0	2	0	1	0	0	12	9	17	23
TOTALES	112	150	77	69	110	82	1	12	4	21	228	336	921	1211

Fuente: <http://www.coopchile.cl>

ANEXO 5

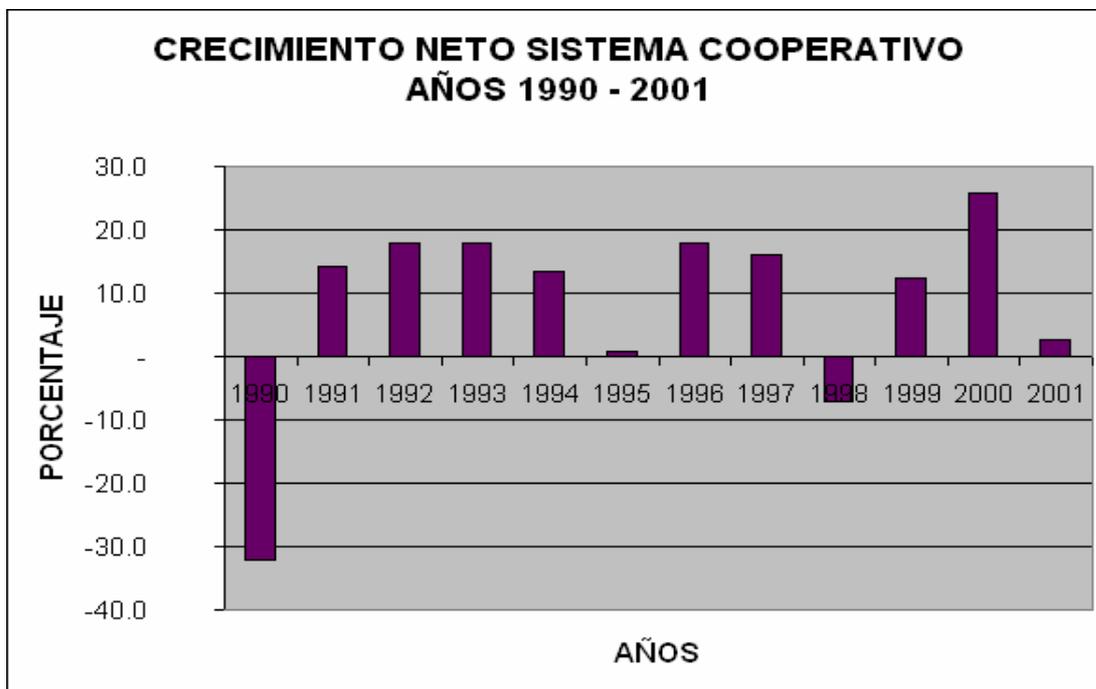
Resumen Cooperativas Vigentes al 31 de Octubre del año 2004														
TIPO	I REGIÓN		II REGIÓN		III REGIÓN		IV REGIÓN		V REGIÓN		VI REGIÓN		VII REGIÓN	
	Coop.	Socios	Coop.	Socios	Coop.	Socios	Coop.	Socios	Coop.	Socios	Coop.	Socios	Coop.	Socios
Agrícola	12	713	2	53	4	632	16	3453	16	1632	12	1374	14	4629
Campesina	7	378	3	188	2	288	23	1438	38	3023	25	2271	33	4399
Consumo	3	868	1	1989	6	1622	3	424	15	21360	3	0	6	2760
Minera/Pesq.	3	66	4	215	6	241	14	513	11	748	0	0	3	193
Prod./Trabajo	0	0	2	149	2	105	11	149	18	292	4	126	0	0
Ahorro	1	309	5	1717	1	122	3	4270	16	38686	1	78	5	178123
Viv. Abierta	2	335	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Viv. Cerrada	39	3352	31	1478	6	169	32	1914	141	7166	48	3796	62	2113
Veraneo	0	0	0	0	0	0	3	340	42	2662	0	0	2	38
Agua Potable	0	0	0	0	0	0	4	777	35	13143	36	14014	36	11546
Electricas	3	477	1	21	0	0	1	6147	0	0	0	0	4	29579
Otros Servic.	7	483	2	1513	0	0	1	29	18	2787	6	1464	5	404
Org. Integrac.	0	0	1	21	0	0	3	20	1	12	1	4	3	30
TOTALES	77	6981	52	7344	27	3179	114	19474	351	91511	136	23127	173	233814

TIPO	VIII REGIÓN		IX REGIÓN		X REGIÓN		XI REGIÓN		XII REGIÓN		XIII REGIÓN		TOTAL NACIONAL	
	Coop.	Socios	Coop.	Socios	Coop.	Socios	Coop.	Socios	Coop.	Socios	Coop.	Socios	Coop.	Socios
Agrícola	22	3302	18	2951	23	4540	2	139	10	233	33	5155	184	28806
Campesina	58	5585	94	3141	95	4902	6	1196	4	272	20	2540	409	29621
Consumo	8	2216	2	155	3	13805	1	113	2	315	42	131141	94	176768
Minera/Pesq.	6	399	1	79	15	764	1	0	4	126	0	0	68	3344
Prod./Trabajo	8	1777	6	152	29	266	0	0	2	27	50	1581	132	4624
Ahorro	8	5064	5	4918	6	672	0	0	0	0	51	500263	102	734222
Viv. Abierta	3	2796	1	330	0	0	0	0	0	0	4	40492	10	43953
Viv. Cerrada	108	5931	8	462	11	1172	1	29	2	334	241	8569	730	36485
Veraneo	0	0	1	128	0	0	0	0	0	0	1	30	49	3198
Agua Potable	24	6657	0	0	0	0	0	0	0	0	12	7006	146	53143
Electricas	4	23165	2	1092	5	13092	0	0	0	0	1	105	21	73678
Otros Servic.	9	523	5	534	3	1199	1	107	1	24	88	58329	145	67396
Org. Integrac.	4	37	3	23	2	30	1	7	0	0	21	290	40	474
TOTALES	262	57452	146	13965	192	40442	13	1591	25	1331	564	755501	2132	1255712

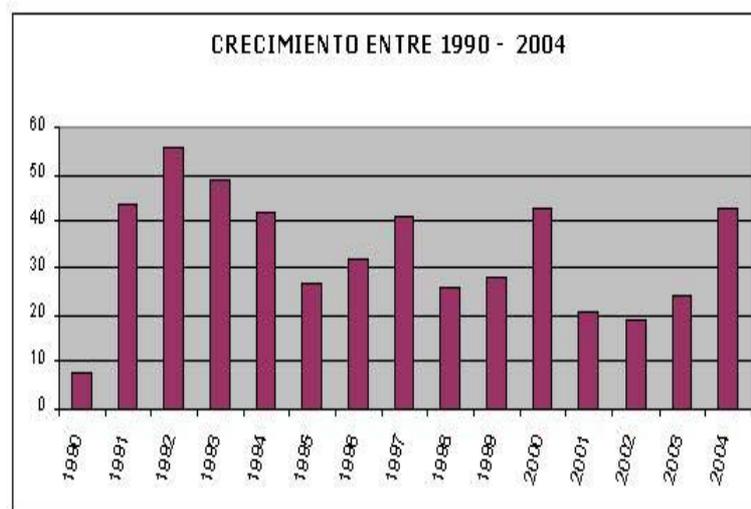
Fuente: <http://www.coopchile.cl>

ANEXO 6

CRECIMIENTO NETO DEL SISTEMA COOPERATIVO ENTRE LOS AÑOS 1990 Y 2001				
Años	Creadas	Disueltas	Crecim. Neto	En %
1990	8	44	-36	-32.1
1991	44	28	16	14.3
1992	56	36	20	17.9
1993	49	29	20	17.9
1994	42	27	15	13.4
1995	27	26	1	0.9
1996	32	12	20	17.9
1997	41	23	18	16.1
1998	26	34	-8	-7.1
1999	28	14	14	12.5
2000	43	14	29	25.9
2001	21	18	3	2.7
Total	417	305	112	100.0



Fuente: <http://www.coopchile.cl>



CRECIMIENTO SISTEMA COOPERATIVO	
AÑOS	CREADAS
1990	8
1991	44
1992	56
1993	49
1994	42
1995	27
1996	32
1997	41
1998	26
1999	28
2000	43
2001	21
2002	19
2003	24
2004	43
TOTAL	503

Fuente: <http://www.coopchile.cl>

ANEXO 7



<http://www.coopeuch.cl/>

ANEXO 8



<http://www.piscocapel.cl/>

ANEXO 9



Toda la magia del sur

<http://www.colun.cl/>

ANEXO CASO APICOOP

ANEXO 1

Presentaciones de la miel de Apicoop en el mercado



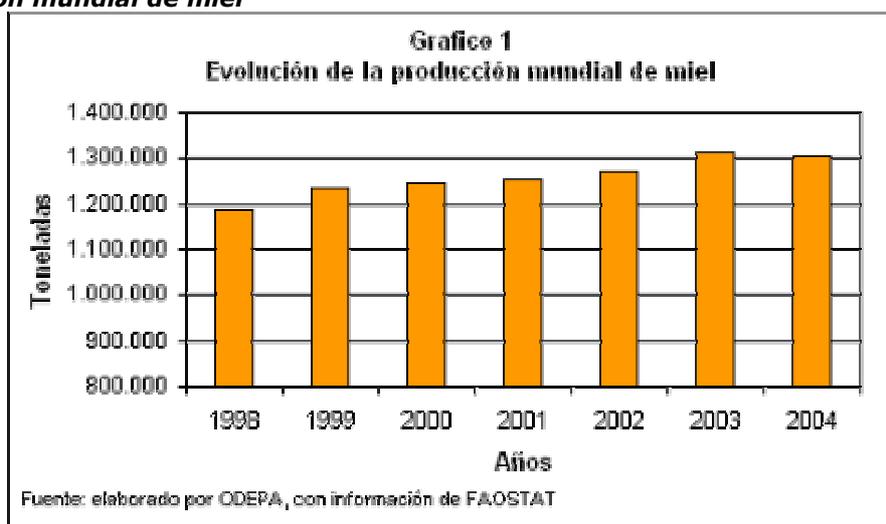
Precio Miel de Ulmo \$3.000
Cantidad 700gr



Precio miel de abeja \$2.800
Cantidad 700gr

ANEXO 2
 SITUACIÓN DEL MERCADO DE LA MIEL DE CHILE
 Jeannette Danty Larraín, ODEPA, junio 2005

Producción mundial de miel



EL MERCADO NACIONAL

No se dispone de cifras recientes sobre la comercialización de miel en Chile. Los últimos antecedentes sistematizados fueron los resultados del estudio realizado en 2004 por la Universidad de La Frontera (UFRO)⁵⁸, en el cual se hace una estimación del consumo interno y un análisis de las cadenas de comercialización. Este estudio estimó un consumo interno de 1.350 toneladas anuales, lo que equivale a 89,3 gramos por persona⁵⁹. Esto se ubica por debajo de los consumos nacionales de todos los países desarrollados y de gran parte de los países árabes y asiáticos. Según un informe actualizado en mayo de este año por la agregaduría comercial de Prochile en España, los principales consumidores mundiales de miel son la República Centroafricana, Angola, Suiza y Nueva Zelanda, donde se consumen más de 2,5 kilos de miel por persona al año. Los siguen de cerca algunos países europeos, como Alemania, Austria y España, este último con un aumento sostenido en el consumo, que en la actualidad llega a 510 gramos por persona al año.

Según las estimaciones de FAO, en Chile se producirían unas 10.000 toneladas de miel al año. Descontando el consumo estimado por la UFRO (1.350 toneladas), se dispondría anualmente de una cifra superior a las 8.000 toneladas para la exportación. Ésta ha sido históricamente la mayor alternativa comercial de la miel chilena, y sobre ella se dispone de más información.

Las exportaciones totales de miel de Chile en el año 2004 alcanzaron 5.393 toneladas, un 45,6% menos que durante 2003. Su valor fue de US\$ 13,1 millones, cifra un 50% menor que la del período anterior, y su precio promedio llegó a US\$ 2,4 por kilo (6,1% más bajo que el obtenido en 2003).

En los primeros 4 meses del año 2005 se han exportado 3.657 toneladas, volumen superior en 71% respecto de igual período del año 2004. Su valor ha alcanzado a US\$ 5,2 millones, cifra que refleja una disminución de 7,5% en el período mencionado, como resultado de una reducción del orden de 41% en el precio promedio, que no superó US\$ 1,40 por kilo.

La evolución de los destinos de las exportaciones de mieles chilenas en las últimas 4 temporadas se puede visualizar en forma muy clara a través del Gráfico 5. El cambio más significativo se observa en el mercado de EE.UU., país que compró el 45% del volumen de miel exportado por

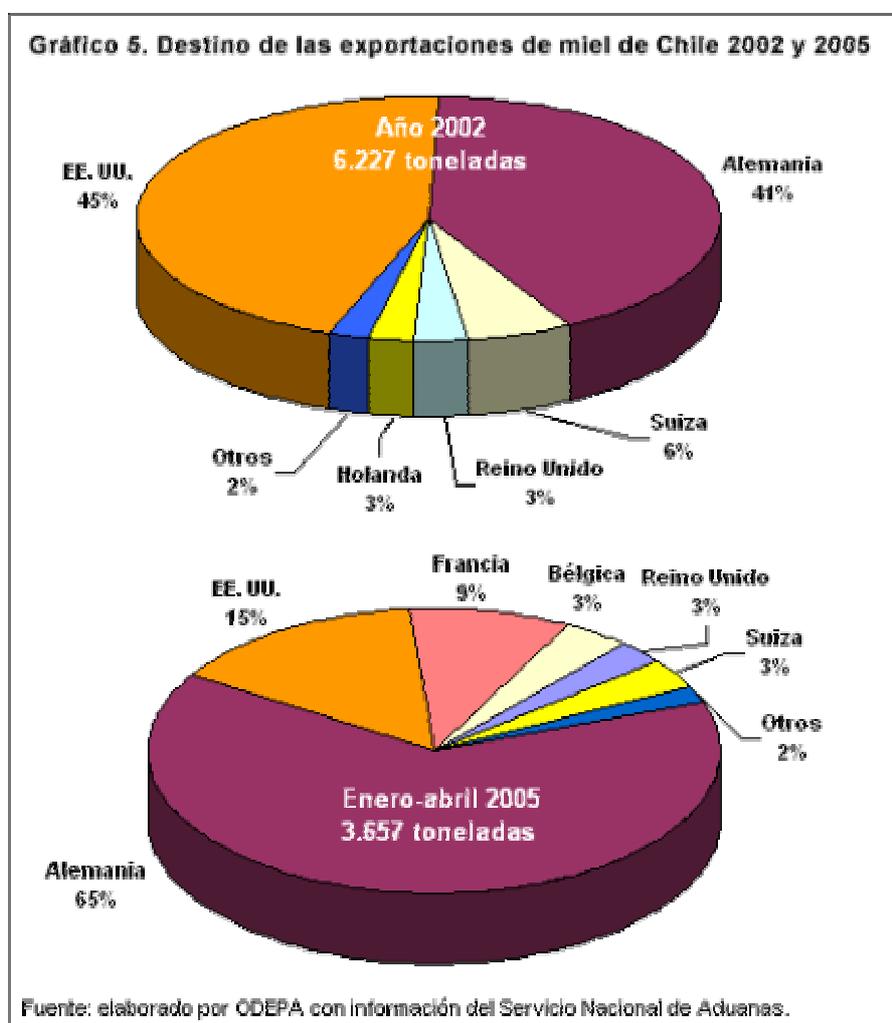
⁵⁸ En agosto de 2004 se terminó un estudio llamado "Estrategia competitiva internacional para la industria apícola", elaborado por la Universidad de la Frontera de Temuco (UFRO) y financiado por el Fondo de Promoción de Exportaciones administrado por PROCHILE.

⁵⁹ Consumo calculado en base a la población total en Chile de 15.116.435 habitantes, según el Censo de Población realizado por el INE en el año 2002.

Chile en las temporadas 2002 y 2003, pasando a importar sólo el 15 -16% de los envíos chilenos en el año 2004 y en los primeros meses de 2005.

También se puede observar que lo inverso ha ocurrido con las exportaciones hacia Alemania, que a través de los años ha pasado a ser nuestro mayor destino, alcanzando su nivel máximo entre enero y abril de 2005, al concentrar el 65% del volumen de miel chilena exportada.

Francia ocupa el tercer lugar como destino de la miel chilena. Este país, que no aparecía significativamente representado entre 2002 y 2004, en los primeros meses de 2005 ha concentrado el 9% de los envíos nacionales, superando a otros países de la Unión Europea que históricamente han comprado una proporción mayor.



En las exportaciones de miel en el año 2004 participaron 22 empresas, de las cuales 4 exportaron el 92% del volumen. Entre enero y abril de 2005 han participado 14 empresas y la

situación es relativamente similar a la del año anterior; sin embargo, se observa una concentración algo menor. Los precios promedio obtenidos se aproximan a US\$ 1,4 por kilo de miel. El mayor valor por unidad de volumen en operaciones de importancia (US\$ 1,95 por kilo) lo ha obtenido la empresa Apicoop, cooperativa de Valdivia que comercializa miel de pequeños apicultores y está vinculada al "comercio justo"⁶⁰.

Cuadro 1. Distribución de las exportaciones de miel de Chile entre enero y abril de 2005

Empresa exportadora	Valor (US\$)	%	Volumen (kilos)	%	Precio promedio (US\$ FOB/kilo)
Sociedad Inversiones Carmencita	1.545.419	32	1.182.898	30	1,31
Comercial Soexpa	911.614	18	646.552	17	1,41
J.P.M. Exportaciones / Agrícola	885.393	17	612.679	17	1,45
Apicoop	675.675	9	346.500	13	1,95
Exportadora Vyhmeister	456.326	9	328.804	9	1,39
Bee Products	452.737	9	315.243	9	1,44
Agroprodex	202.907	4	159.850	4	1,27
Otros	104.319	2	64.321	2	1,62
Total	5.234.390	100	3.656.847	100	1,43

Fuente: elaborado por ODEPA con información proporcionada por PROCHILE.

PRECIOS NOMINALES DE LA MIEL DE ABEJA, VIII REGIÓN

AÑO	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO PROM. ANUAL NOMINAL S/IVA	PRECIO PROM. ANUAL REAL S/IVA
2000	\$ KILO	\$ 400	\$ 401
2001	\$ KILO	\$ 466	\$ 467
2002	\$ KILO	\$ 822	\$ 824
2003	\$ KILO	\$ 1.340	\$ 1.344
A Marzo2004	\$ KILO	\$ 1.173	\$ 1.177

⁶⁰ Comercio justo: organizaciones creadas para luchar contra la pobreza en los países del sur, apoyándose originalmente en la concepción "comercio, no ayuda".

ANEXO ESTUDIO DE PERCEPCIÓN

ENCUESTA



La presente encuesta tiene por propósito conocer la percepción de la población frente a las Empresas Cooperativas.

No es necesario incluir ningún dato personal. La información que obtengamos es absolutamente confidencial y será utilizada solo para fines de la investigación.

No le tomará más de 5 minutos

1. ¿Sabe lo que es una Cooperativa?

Si _____ No _____

2. ¿Qué es una empresa Cooperativa?

_____.

3. ¿Conoce alguna empresa Cooperativa?

Si _____ No _____

Si la respuesta anterior fue Si, mencione alguna: _____.

4. Nombre alguna (s) idea (s) o concepto (s) que relaciona a las empresas Cooperativas.

5. Cuales son sus sentimientos u opiniones respecto a una empresa Cooperativa

Favorable	___	___	___	___	___	Desfavorable
Buena	___	___	___	___	___	Mala
Antiguo	___	___	___	___	___	Moderno
Eficiente	___	___	___	___	___	Ineficiente
Inferior	___	___	___	___	___	Superior
Muy Confiable	___	___	___	___	___	Nada Confiable
Beneficioso	___	___	___	___	___	No Beneficioso
Baja Calidad	___	___	___	___	___	Alta Calidad

6. "Influye o influiría positivamente en su decisión de consumo saber que el producto y/o servicio que esta adquiriendo proviene de una empresa Cooperativa".

Según la afirmación anterior indique su grado de aprobación de 1 a 5, donde 1 es muy en desacuerdo, 3 indica indiferencia, y 5 significa muy de acuerdo.

1 - 2 - 3 - 4 - 5

7. Características demográficas:

Sexo: F ___ M ___

Edad: 18 a 25 ___
 26 a 35 ___
 36 a 45 ___
 46 o más ___

Nivel Educativo: Básica Incompleta ___
 Básica Completa ___
 Media Incompleta ___
 Media Completa ___
 Superior Incompleta ___
 Superior Completa ___
 Post Grado ___

Muchas Gracias.

Respuestas a la pregunta 4

Cooperación	32
Ahorro	14
Grupo de personas	12
Beneficios	12
Fin común	9
Vivienda	7
Sin fines de lucro	6
Unión	5
Empresa antigua	5
Socios	4
Unión entre empresas	3
Conceptos desfavorables	3
Clase media baja	3
Compra	3
Errores	3
Agrícola	2
Mejor producto	2
Manejo de sus propios capitales	1
Independiente	1
Mucha gente tomando decisiones	1
Lenta	1
Sinergia	1
Político	1
Sindicatos unidos	1
Buscar ser mayor tamaño para negociar	1
Posicionar producto en el mercado	1
TOTAL	134

Por ser una pregunta abierta, no era necesario contestar las 3 afirmaciones. Además la gran parte de las personas que no sabían lo que era una empresa cooperativa, optaron por no contestar esta pregunta, es por esto que el total de respuestas es inferior a 312.

CONOCIMIENTO DE LA POBLACIÓN

¿Sabe lo qué es una Cooperativa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	32	30,8	30,8	30,8
	Si	72	69,2	69,2	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

¿Sabe realmente lo que es una empresa Cooperativa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no sabe	22	30,6	30,6	30,6
	si sabe	50	69,4	69,4	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Nivel de Conocimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No Sabe	22	30,6	30,6	30,6
	Bajo Conocimiento	27	37,5	37,5	68,1
	Mediano Conocimiento	16	22,2	22,2	90,3
	Alto Conocimiento	7	9,7	9,7	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Nivel de Conocimiento Total de la Población

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No Responde	32	30,8	30,8	30,8
	No Sabe	22	21,2	21,2	51,9
	Bajo Conocimiento	27	26,0	26,0	77,9
	Mediano Conocimiento	16	15,4	15,4	93,3
	Alto Conocimiento	7	6,7	6,7	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Respuestas a la pregunta: ¿Qué es una empresa Cooperativa?

1. No responde
2. Grupo de empresas que se organizan conjuntamente para conseguir objetivos que benefician a cada uno de sus cooperados en particular.
3. No responde
4. No responde
5. Institución sin fines de lucro que tiene como objetivo la ayuda mutua entre sus afiliados para brindarles bienes o servicios.
6. Es una organización que reúne a un grupo de personas en torno a un objetivo común, beneficios compartidos, etc.
7. Es un tipo de sociedad donde los socios son los cooperando, tienen personalidad jurídica y son democráticas, la cantidad de socios depende del tipo de cooperativa.
8. Una empresa que se forma con una finalidad específica y que busca tener una ventaja competitiva frente a una necesidad común de los cooperarios por ejemplo, vivienda, salud, educación.
9. Agrupación de varias organizaciones con el objetivo principal de tener mayor poder de negociación en el mercado y rendimiento en producción.
10. Agrupación de personas que trabajan en conjunto.
11. Parte donde te dan beneficio y prestamos.
12. Asociación que de sus capitales aporta beneficios a quienes la conforman.
13. Grupo de personas que trabajan juntas.
14. Grupo de gente que se asocia por un beneficio común.
15. Grupo de personas para lograr beneficios comunes en unión.
16. Conjunto de personas que trabajan cooperativamente por un bien común.
17. Reunión para ver lo que les conviene.
18. Reunión de varias personas con un fin común.
19. Grupo de personas que se reúne en un solo fin.
20. No responde
21. No responde
22. No responde
23. No responde
24. Es una empresa que agrupa a empresas de la misma actividad, como por ejemplo, cooperativas de camioneros.

25. Las cooperativas son instituciones sin fines de lucro, cuyo objetivo es el servicio a sus socios.
26. Las cooperativas son instituciones sin fines de lucro, cuyo objetivo es el servicio a sus socios.
27. Es una asociación voluntaria de personas que se han unido para satisfacer necesidades y aspiraciones de carácter social, económico y/o cultural de manera común, mediante una empresa de propiedad conjunta y participativa entre sus cooperados.
28. No responde
29. No responde
30. No responde
31. No responde
32. No responde
33. Empresa que coopera a los demás.
34. Empresa conformada por trabajadores que aportan su propio capital, con administración para obtener mejores beneficios, y además darle la posibilidad que los que menos tienen opten también a estos beneficios. Muchas de ellas son sin fines de lucro.
35. Empresa que con una serie de recursos, otorga beneficios a personas.
36. Agrupación de personas con un fin común
37. No responde
38. Grupo de empresas que generan sinergia entre ellos
39. Es como un grupo de empresas que se une para defender intereses propios
40. Socios que se reúnen para un fin común
41. Es una empresa de ahorro y crédito
42. No responde
43. Grupo de gente que se junta con fondos de ellos mismos
44. Es la unión de varias empresas chicas
45. Asociación de personas con el fin de lograr un bien común
46. No responde
47. No responde
48. No responde
49. Asociación varias personas para formar una empresa
50. No responde
51. No responde
52. Empresas que los trabajadores tienen acciones, toman decisiones

53. Es la unión de varias personas para el logro de una meta u objetivo
54. Es un conjunto de socios en busca de un objetivo común
55. No responde
56. Empresas con varios dueños
57. Personas que se unen para cumplir ciertos objetivos en común
58. Conjunto de personas que se unen para formar una empresa
59. Conjunto de personas que se reúnen para producir un producto y llegar al mercado en grandes cantidades
60. No responde
61. No responde
62. No responde
63. No responde
64. No responde
65. personas que se unen por un fin común
66. No responde
67. Personas que se unen por un fin común
68. Conjunto de empresas
69. Personas que se unen por un fin común
70. Conjunto de empresas
71. Empresa que ayuda a la gente
72. Grupo de personas que forman una organización sin fines de lucro.
73. Empresa donde todos los asociados tienen los mismos derechos y voto
74. Empresa que ayuda a la comunidad a sus asociados y entrega beneficios a los que pertenecen a ella.
75. No responde
76. Empresa que ayuda a los pobres.
77. Es una empresa que entrega servicios financieros, donde sus socios son propietarios a la vez de la empresa.
78. Es como una caja de compensación
79. Grupo de personas que ayuda a sus asociados y que busca un beneficio económico.
80. No responde
81. Empresa de servicios bancarios
82. Lugar donde se ahorra para comprar casas, donde todos participan en su organización

83. Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática
84. No responde
85. Un grupo de personas que se junta para cumplir algún objetivo económico, manteniendo su independencia (comprar casa, vender leche, etc..).
86. Un conjunto de personas que se reúnen para obtener un bien común, puede estar avalada por una empresa con capital base
87. No responde
88. Es una empresa donde todos los socios tienen igual participación en la toma de decisiones y se ubican en un rubro específico.
89. Grupo de empresas que se ayudan.
90. Son empresas en las cuales los mismos trabajadores son los que aportan y desarrollan la empresa conjuntamente. Para poder realizar conjuntamente los servicios o generar bienes es decir cada individuo coopera para que el funcionamiento de la empresa prospere ya que cada miembro es parte de esta
91. Unión de empresas, donde estas se ayudan
92. Un conglomerado de productores, que juntan su producción y aparecen como una sola empresa en el mercado
93. Empresa sin fines de lucro que busca el beneficio de un grupo de individuos
94. Una empresa en la cual todos los socios tienen el mismo poder dentro de la empresa. Un socio = un voto
95. Empresa con un fin social
96. No responde
97. Organización de ayuda a la comunidad.
98. es una empresa donde se asocia un grupo de personas que tienen intereses comunes. Esta empresa busca hacer más eficiente el trabajo de todos, generando economías de escala. Un ejemplo de ellas son las cooperativas lecheras, donde en vez de vender cada pequeño agricultor su leche a una empresa lechera, la cooperativa los agrupa y negocia por todos ellos
99. Son varias empresas del mismo rubro unidas con un objetivo común, que aprovechan economías de escala por ejemplo.
100. Grupo de personas que se asocian para formar una empresa donde todos tienen igual participación
101. No responde

- 102. No responde
- 103. Empresa que ayuda el gobierno para el desarrollo de las personas
- 104. Es como un banco

¿Conoce alguna empresa Cooperativa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	68	65,4	65,4	65,4
	no	36	34,6	34,6	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Mencione la Cooperativa que recuerde

Estadísticos

N	Válidos	68
	Perdidos	0
Media		2,9559
Moda		2,00
Suma		201,00

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Agrícola pisquera	6	8,8	8,8	8,8
	Ahorro y crédito	29	42,6	42,6	51,5
	Vivienda	17	25,0	25,0	76,5
	Consumo	4	5,9	5,9	82,4
	Error	5	7,4	7,4	89,7
	Agrícola no pisquera	4	5,9	5,9	95,6
	Otras	3	4,4	4,4	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

ANEXO ANALISIS DE DIFERENCIAL SEMANTICO

Favorable

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy desfavorable	1	1,0	1,0	1,0
	Desfavorable	13	12,5	12,5	13,5
	Indiferente	36	34,6	34,6	48,1
	Favorable	34	32,7	32,7	80,8
	Muy favorable	20	19,2	19,2	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Bueno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Malo	2	1,9	1,9	1,9
	Malo	14	13,5	13,5	15,4
	Indiferente	27	26,0	26,0	41,3
	Bueno	48	46,2	46,2	87,5
	Muy Buena	13	12,5	12,5	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Moderno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy antiguo	41	39,4	39,4	39,4
	antiguo	34	32,7	32,7	72,1
	indiferente	20	19,2	19,2	91,3
	Moderno	4	3,8	3,8	95,2
	Muy Moderno	5	4,8	4,8	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Eficiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Ineficiente	1	1,0	1,0	1,0
	Ineficiente	21	20,2	20,2	21,2
	Indiferente	35	33,7	33,7	54,8
	Eficiente	42	40,4	40,4	95,2
	Muy Eficiente	5	4,8	4,8	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Superior

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Inferior	3	2,9	2,9	2,9
	Inferior	25	24,0	24,0	26,9
	Indiferente	62	59,6	59,6	86,5
	Superior	10	9,6	9,6	96,2
	Muy Superior	4	3,8	3,8	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Confiable

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada confiable	1	1,0	1,0	1,0
	Poco confiable	9	8,7	8,7	9,6
	Indiferente	53	51,0	51,0	60,6
	Confiable	34	32,7	32,7	93,3
	Muy confiable	7	6,7	6,7	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Beneficioso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No beneficioso	1	1,0	1,0	1,0
	Poco beneficioso	10	9,6	9,6	10,6
	Indiferente	31	29,8	29,8	40,4
	Beneficioso	45	43,3	43,3	83,7
	Muy beneficioso	17	16,3	16,3	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Calidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada Calidad	4	3,8	3,8	3,8
	Baja calidad	14	13,5	13,5	17,3
	Indiferente	59	56,7	56,7	74,0
	Calidad	21	20,2	20,2	94,2
	Alta Calidad	6	5,8	5,8	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Intención de Compra

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Muy desacuerdo	6	5,8	5,8	5,8
	Desacuerdo	7	6,7	6,7	12,5
	Indiferente	66	63,5	63,5	76,0
	Acuerdo	20	19,2	19,2	95,2
	Muy acuerdo	5	4,8	4,8	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

De la gente que si sabe lo que es una empresa Cooperativa, como afecta la decisión de consumo.

Consumo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
	Desacuerdo	3	6,0	6,0	8,0
	Indiferente	30	60,0	60,0	68,0
	Acuerdo	13	26,0	26,0	94,0
	Muy acuerdo	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Sabe por sexo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	32	44,4	44,4	44,4
	Masculino	40	55,6	55,6	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

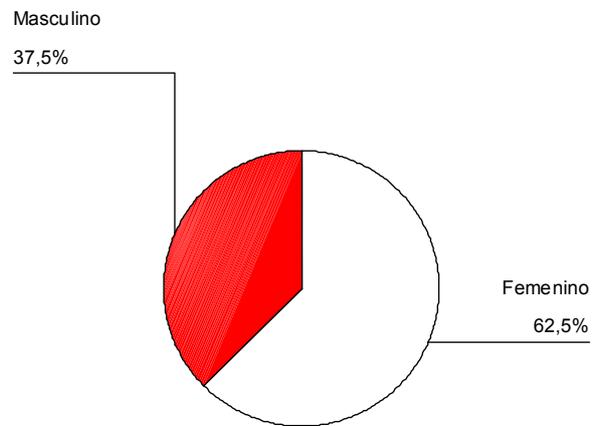
Realmente sabe por sexo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	22	44,0	44,0	44,0
	Masculino	28	56,0	56,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Los que no saben por sexo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	20	62,5	62,5	62,5
	Masculino	12	37,5	37,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

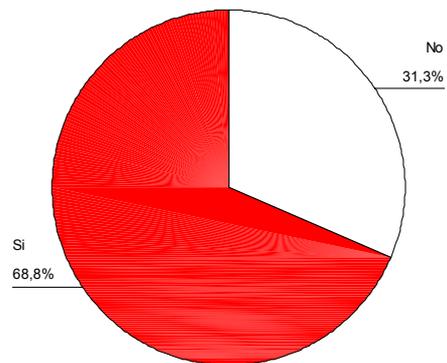
No sabe lo que es una Cooperativa



Sabe por educación

Grupo básica completa, media incompleta y media incompleta

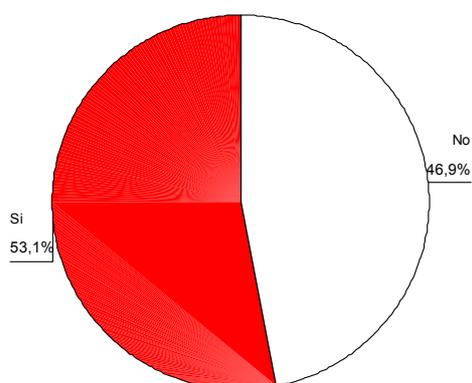
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	31,3	31,3	31,3
	Si	11	68,8	68,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	



Sabe por educación

Superior incompleta

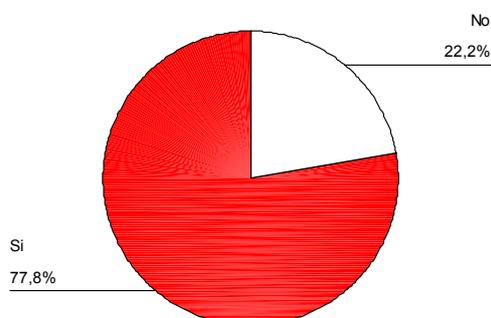
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	15	46,9	46,9	46,9
	Si	17	53,1	53,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	



Sabe por educacion

Supoerior completa

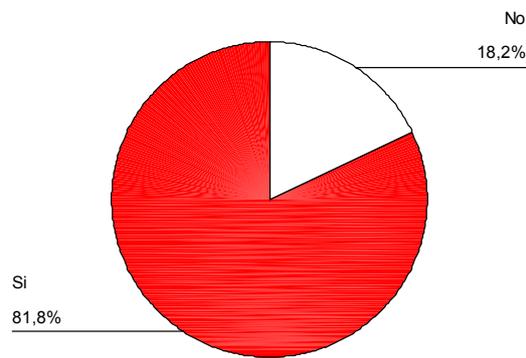
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	22,2	22,2	22,2
	Si	35	77,8	77,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	



Sabe por educación

Post grado

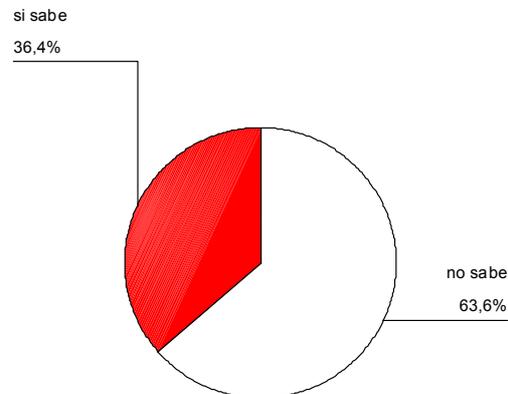
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	2	18,2	18,2	18,2
	Si	9	81,8	81,8	100,0
	Total	11	100,0	100,0	



Realmente sabe por educación

Post grado

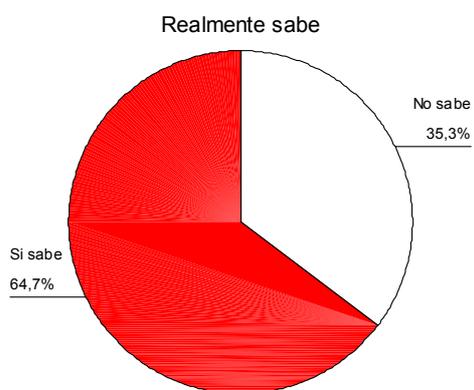
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no sabe	7	63,6	63,6	63,6
	si sabe	4	36,4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0	



Realmente sabe por educación

Superior completa

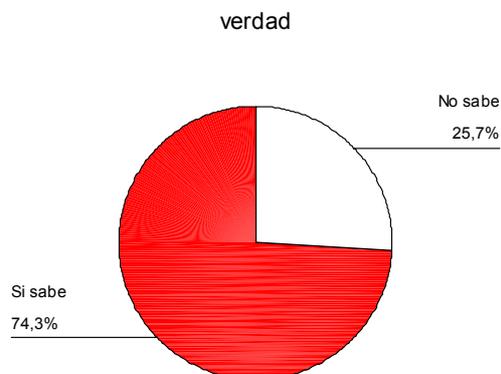
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no sabe	6	35,3	35,3	35,3
	si sabe	11	64,7	64,7	100,0
	Total	17	100,0	100,0	



Realmente sabe por educación

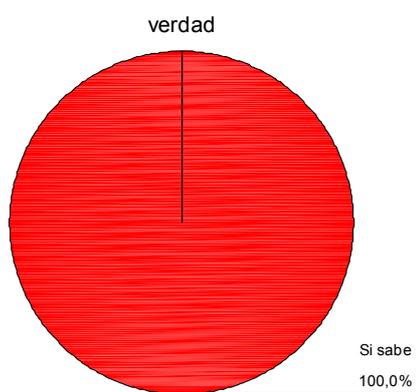
Superior incompleta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no sabe	9	25,7	25,7	25,7
	si sabe	26	74,3	74,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	



Realmente sabe por educación
Básica completa, media incompleta y media completa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si sabe	9	100,0	100,0	100,0



Sabe por edad

Grupo de 45 y más

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	1	4,3	4,3	4,3
	Si	22	95,7	95,7	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Sabe por edad

Grupo 35-44

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	2	8,3	8,3	8,3
	Si	22	91,7	91,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Sabe por edad

Grupo de 25-34

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	35,3	35,3	35,3
	Si	11	64,7	64,7	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Sabe por edad

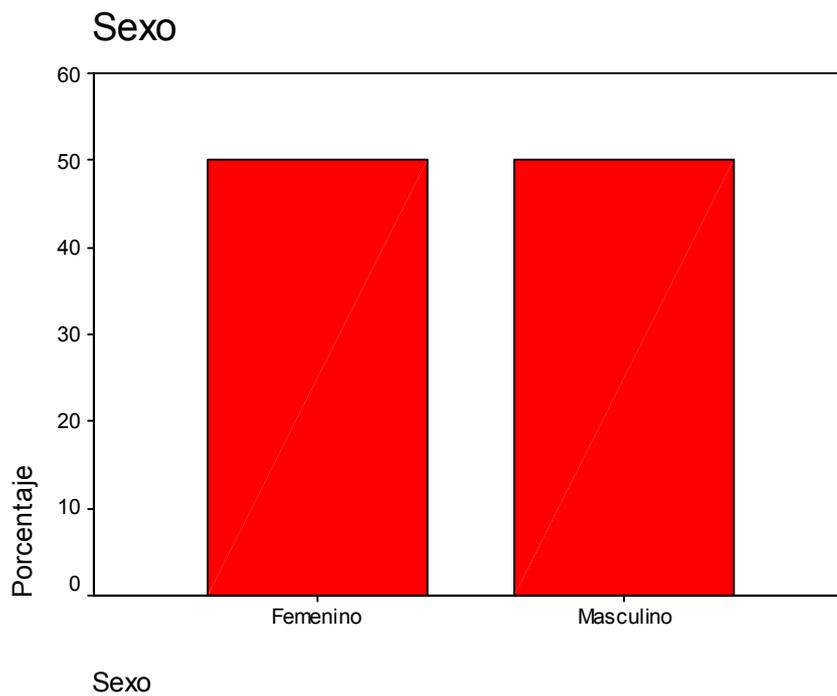
Grupo 18-24

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	23	57,5	57,5	57,5
	Si	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

DEMOGRÁFICO

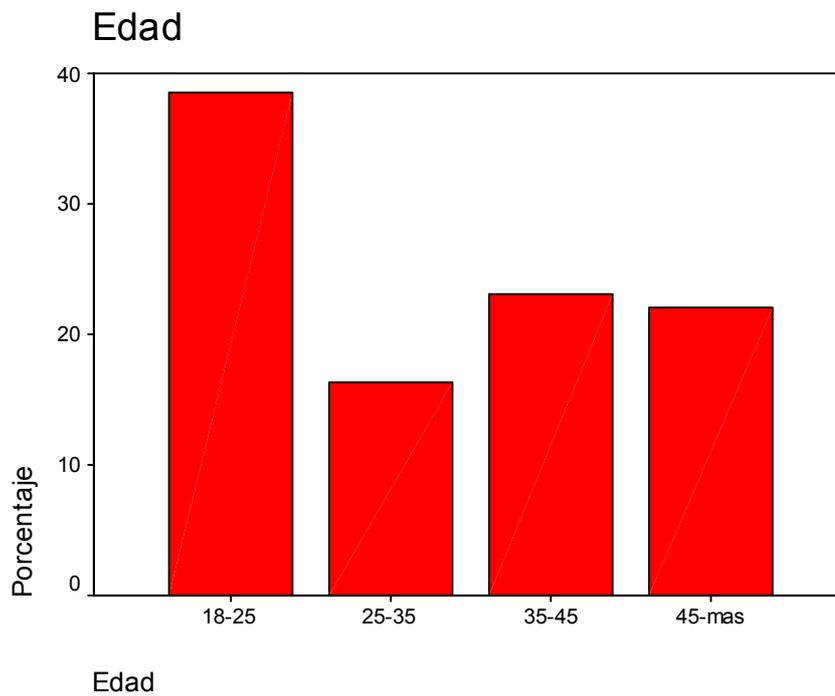
Sexo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	52	50,0	50,0	50,0
	Masculino	52	50,0	50,0	100,0
	Total	104	100,0	100,0	



Edad

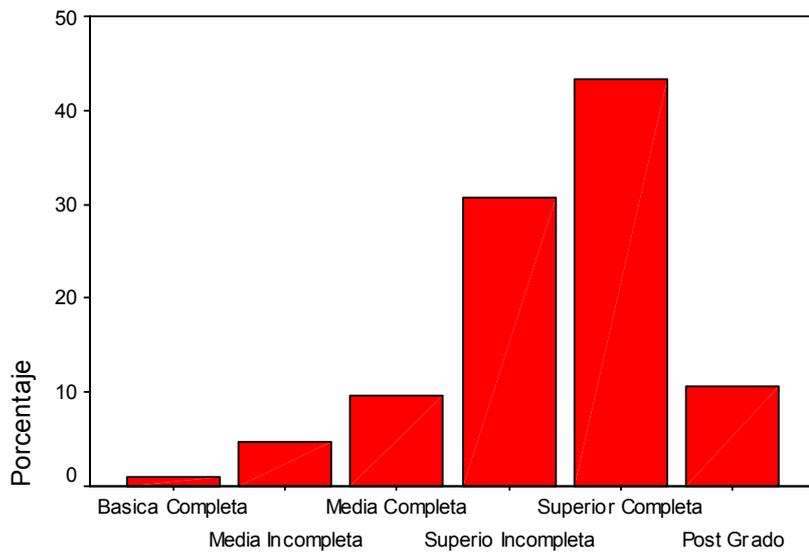
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	18-25	40	38,5	38,5	38,5
	25-35	17	16,3	16,3	54,8
	35-45	24	23,1	23,1	77,9
	45-mas	23	22,1	22,1	100,0
	Total	104	100,0	100,0	



Educación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Basica Completa	1	1,0	1,0	1,0
	Media Incompleta	5	4,8	4,8	5,8
	Media Completa	10	9,6	9,6	15,4
	Superio Incompleta	32	30,8	30,8	46,2
	Superior Completa	45	43,3	43,3	89,4
	Post Grado	11	10,6	10,6	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Educacion



Educacion

INDUSTRIA PISQUERA: COOPERATIVA VS SOCIEDAD ANÓNIMA

La competencia en el mercado del pisco en Chile ha sido muy fuerte, a fines del año 2004 se vivió una nueva guerra en esta industria, la del trago favorito de los chilenos.

INICIOS DE LA INDUSTRIA PISQUERA

Todo comenzó el año 1931 con el surgimiento de la Cooperativa Agrícola Control Pisquero de Elqui y Limarí Ltda. (Pisco Control), empresa fundadora de la industria nacional, que tuvo dominio y fue líder durante más de 50 años.

Para mediados de los '80s apareció su primera competencia, la Cooperativa Agrícola Pisquera Elqui Limitada (Pisco Capel), una empresa novata y casi desconocida, la cual gracias a su alto nivel de inversión publicitaria, logró desplazar el dominio de Control quien llegó a obtener sólo un 28% de participación de mercado para fines de 1995. Esta pérdida de liderazgo se vio aún más afectada por el descuido de Control frente al constante crecimiento que el mercado estaba experimentando.

Control al inicio de los años '90s intentó contrarrestar el buen desempeño que estaba mostrando Capel, renovando su imagen para así ganar terreno, así también en 1994 adquirió RRR, posesionándolo como un pisco de tradición, artesanal y de consumo menos masivo, para lograr su objetivo aplicó una estrategia publicitaria novedosa, con la que ganó el premio a la creatividad otorgado por el diario El Mercurio.

Al mismo tiempo Capel seguía con su tradicional estrategia publicitaria, la cual era bastante más abultada, con muchachas sensuales en los viñedos del valle de Elqui.

Con la pérdida de liderazgo, en 1995 Control tomó nuevas medidas. Al notar que el pisco era consumido masivamente por jóvenes, segmento que no estaba satisfecho en forma específica, no tenían una marca que los identificara, ya que ellos optaban por este licor principalmente por su tradición o por la simple razón de que es el trago del

país. Como consecuencia de esto Control concluyó que los jóvenes necesitaban un pisco novedoso, alegre, revoltoso, siempre relacionado a la noticia. Así nació La Serena, para este nuevo producto se implementó una campaña dinámica y agresiva, con mensajes directos como "Cámbiese a La Serena" creando en la mente del segmento juvenil una preferencia rápida y efectiva.

Con esta nueva innovación, comenzó la conformación del mapa de segmentación de los piscos por nicho, así Capel para 1996 ya contaba con Alto del Carmen y Limarí, además de sacar el pisco Artesanos del Cochiguaz para competir con RRR, para lo cual creo la publicidad de el famoso "Ruperto, el burrito tramposo", con el que ha tenido gran aceptación por parte de los consumidores.

Por otro lado Control en 1997 lanzó su pisco "Premium" de nombre Mistral para competir directamente con Alto del Carmen. Para diferenciar su producto con escaso capital se inventó algo que impactara en el mercado, instaurando una botella distinta, de carácter envejecido, a la altura de su competidor y de licores importados de la mejor calidad.

Para el año 1998 Capel y Control tenían planes de fusión para así abarcar en forma conjunta todo el mercado.

Para los inicios del siglo XXI las dos empresas pisqueras más grandes del país poseían el 98% de participación. En el año 2001 se genera una guerra de precios entre ellas, principalmente por la necesidad de hacer crecer la torta y enfrentar el sobrestock de uva pisquera (200 millones de kilos de uva), acción que virtualmente destruyó el mercado, y eliminó definitivamente los planes de fusión.

Por otro lado, los consumidores comenzaban a tener cambios en su conducta, comenzando a probar nuevos destilados y a apasionarse por el vino. Este cambio de pensamiento dejó daños en la industria, sobre todo en Capel, él cual tuvo que realizar un cambio radical en su estructuración en Junio del 2002, formando un nuevo grupo de ejecutivos liderado por Guillermo González de la Rosa, cuyo principal objetivo fue renegociar la alta deuda de la compañía (cerca de 27 mil millones de pesos), reenfoclarla y sacarla a flote.

Los motivos para la reestructuración de Capel fueron tres. 1.- No se dimensionó las reales necesidades de uva; no se analizó la evolución del mercado del pisco y hubo un sobrestock del insumo. 2.- Se alejaron de su foco, suponiendo erróneamente que el vino y el pisco tenían sinergia (inversiones de 17 mil millones de pesos que aplicó en activos orientados a Olivos y a la Viña Francisco de Aguirre); 3.- Falta de liderazgo y un proyecto anticuado, los que no supieron adelantarse a las nuevas necesidades del consumidor por nuevos sustitutos como el ron y el vodka.

Control en cambio se concentró netamente en la industria del pisco, sin buscar la diversificación, y basaron sus esfuerzos principalmente en introducir nuevas marcas al mercado. Para competir en el segmento masivo introduce un nuevo producto "Campanario". Con esto Control no se vio tan afectado como Capel.

LLEGARON LOS PISCOLOGOS

La Compañía de Cervecerías Unidas S.A. (CCU) cautivado por el mercado pisquero. ¿Las razones? El negocio del pisco presentaba grandes expectativas para la empresa ya que poseía importantes sinergias con las otras líneas de productos en los aspectos de ventas, distribución, producción y servicios compartidos. Debemos recordad que CCU participa en los negocios de la cerveza, bebida gaseosas, vinos, néctares y agua mineral en Chile, siendo la mayor empresa cervecera del país.

Otra razón, es que para el año 2001 la industria pisquera era una de las diez principales industrias de consumo masivo que existían en Chile, produjo 45.000.000 de litros, con ventas que ascendieron a los US\$116 millones, cifra que equivalía a un 40% de la industria de la cerveza, constituyendo, de esta forma, una masa critica interesante para CCU.

Con la idea de entrar a la industria,.el siguiente paso era analizar como se ingresaría a ésta. Las alternativas eran: comprar a uno de los competidores, la asociación con uno existente o entrar con un nuevo proyecto.

En el proceso de conocimiento de la industria pisquera, CCU se dio cuenta que el entrar con una marca nueva contaba con mayores posibilidades de éxito, el ejemplo más claro fue que años anteriores el 42% del pisco que se consumía en Chile era de marcas que el año 95 no existan.

Este análisis no es aplicable a gaseosas o cervezas, ya que entrar con una marca nueva no llega al 3% del mercado. Esto da un referente de que la opción de ingresar al mercado con una marca nueva, en vez de comprar una ya existente, es más atractivo.

Otro punto que motivo el ingreso a esta industria, fue la estrategia que seguían los cooperados pisqueros. Generar una alta rotación de marcas en los últimos ocho años, haciendo que el consumidor sea muy poco leal a ellas.

Finalmente, CCU decide que la mejor forma de entrar a la competencia del mercado del pisco es crear su propia marca. Para esto, establece en Septiembre del año 2002 Pisonor, una filial de la compañía, que será la encargada de posicionar a Ruta Norte, el nuevo participante en el mercado pisquero, en el segmento joven.

De esta forma, en Febrero del 2003 aparece Ruta Norte en el mercado, con una fuerte campaña de Marketing⁶¹, bajo su concepto de "Piscología Pura". Estrategia que sale de los cánones tradicionalmente utilizados en esta categoría de productos, con lo que pretenden posicionarse como un marca moderna, actual y cercana en el segmento de 18 a 30 años, hombres y mujeres del grupo socioeconómico ABC1, que sean estudiantes o bien jóvenes trabajadores que les guste disfrutar con los amigos.

Respecto al producto, desde un comienzo decidieron atacar el segmento masivo, al consumidor que busca marca más que solamente precio. Con esto en mente se diseñó la botella, se definió la etiqueta y la tapa que debía ser larga para dar un aspecto Premium.

Ruta Norte debía ser mejor que los productos que ya se encontraban en el segmento masivo de pisco y su graduación, de 35 °, elegida así porque esta concentra un 70% del consumo.

Por otro lado, Capel y Control creen que el ingreso de CCU fue por una mala gestión por parte de ellos y por una mala visión de cómo había que competir. "Es probable que si se hubiera llevado a cabo la fusión entre Capel y Control (empresas que en conjunto poseen alrededor de 95% del mercado), que se barajo hace un par de años, pudo

⁶¹ Hasta ese momento el monto de inversión en publicidad era muy bajo. Ver Anexo.

haber significado una mayor evolución por parte del grupo Luksic en no incursionar en el negocio del pisco, de la manera agresiva como lo ha planteado con una marca y planta propia⁶².

Las metas para Ruta Norte eran: 1.- Alcanzar un nivel de recordación de la marca de un 35%. 2.- Situarse como una de las principales marcas en el primer año (Top of Mind Publicitario). 3.- Lograr un 40% en la asociación entre la marca y el slogan el primer año. 4.- Obtener una participación de mercado de 10% para el primer año de operaciones.

Una vez en el mercado, Ruta Norte tuvo que enfrentar un escenario completamente adverso, debido al liderazgo que presentaba la competencia, y la reacción anticipada que ella tuvo. Ésta se manifestó con las siguientes estrategias: 1.- Reducción en los precios, por parte de la competencia, que llegaron hasta un 25% en un año. 2.- Implementación de promociones de pisco más una bebida de un litro y medio gratis. 3.- Sobrestock en los canales de distribución. 4.- Aumento considerable de la inversión publicitaria.

Con dos años de presencia en el mercado, Ruta Norte ha logrado posicionarse como una marca fuerte dentro de la industria. "... (Ruta Norte) ganó una participación de mercado cercana al 20%, remeciendo los cimientos de una industria en la que convivían sin mayores sobresaltos las Cooperativas Capel y Control"⁶³. El plan original es seguir invirtiendo para llegar a 35% en el año cinco.

ANTECEDENTES DE LA COMPETENCIA

Con el ingreso de Ruta Norte al mercado del pisco, las dos grandes potencias, Capel y Control, necesitaron reestructurarse para no perder participación de mercado, a través del Marketing, diversificación, cambios en cuotas de mercado, entre otros.

En la actualidad Capel produce y comercializa bajo este mismo nombre Pisco de 30°, Especial de 33°, Especial de 35°, Reservado de 40°, Gran Pisco de 43°, Capel Sour, y

⁶² Diario Estrategia. 24 de Febrero de 2003.

⁶³ Patricio Jottar, Gerente General CCU.

una versión especial Pisco Capel Moai⁶⁴. Posee además Monte Fraile, Alto del Carmen, Artesanos de Cochiguaz y Valle del Limarí.

Por otro lado, Control maneja Mistral, marca bajo la cual produce Pisco, Crema de Pisco, y Brandy⁶⁵; Pisco Control, y su variedad Gran Control Guarda; Pisco Tres Erres, Pisco La Serena; y Campanario, que posee la variedad de Pisco, Pisco Sour, Pisco Sour Light, Vaina y Cola de Mono.

Además de la nueva competencia Ruta Norte, existen otros actores dentro de este mercado, de los cuales se destaca Pisco Bauzá, en la categoría Premium y Aba pero esta último es un producto exclusivo de exportación y no se comercializa en el mercado interno.

De acuerdo con el último informe entregado por ACNielsen, para diciembre 2004-enero 2005, Capel se encuentra liderando el mercado con un 54% de participación en valores y 49,9% en volúmenes; Control alcanzó 29% y 31,3% respectivamente; CCU por su parte muestra una participación no menor de 15, 1% en valores y 17,9% en volúmenes considerando que solo lleva dos años en el mercado del pisco⁶⁶.

Control, el cual reúne a más de mil pequeños y medianos productores asociados, en el 2004 facturó cerca de \$23 mil millones (US\$40 millones) con sus marcas Control, La Serena, Mistral, Campanario y Tres Erres. Piconor por su parte para el 2004 se encontraba facturando cerca de \$10.000 millones (unos US\$17 millones) duplicando las ventas obtenidas en el 2003, cuando ingresó al mercado.

Además las principales empresas de esta industria necesitaban definir una clara identidad de marca y seducir a los clientes, quienes son reconocidos por su baja fidelidad a los piscos, y alta sensibilidad a los precios. Es por esto que se termina con la venta de algunos productos y la incorporación de otros como variedades de sour y sour light, los cuales para junio del 2004 abarcaban el 33,5% de las ventas de este licor. Para este año 2005 se espera un crecimiento del 7%, señaló el Gerente General de Capel, Roberto Salinas.

⁶⁴ Pisco Reservado de 40°, en una botella con forma de Moai que obtuvo Sial de Oro en el Salón Internacional de la Alimentación de París en la categoría bebidas alcohólicas.

⁶⁵ Brandy Mistral es un producto exclusivo para exportación.

⁶⁶ Ver Gráficos Anexo.

Por su parte, el SII y el INE muestran como las cifras de participación de mercado en términos de ventas, han ido evolucionando con desde la entrada al mercado por parte de Ruta Norte, cuando recién ingreso esta nueva marca (2003) Capel controlaba el 49,3%, Control un 39% y Ruta Norte un 11,7%, en cambio para inicios del 2004, Capel ya perdía participación y Ruta Norte por el contrario aumentaba, mas específicamente, Capel marcó 45,82%, Control 39,78% y Ruta Norte 14,40%.

Según Salinas, la pérdida en participación de mercado se debió a que aumentaron los precios en casi 5%, esto para evitar una nueva guerra de precios.

Por su parte, Control siguió la misma iniciativa, aumentando sus precios en un 7%, por lo que de toda la industria pisquera, el único que bajó sus precios fue Ruta Norte alrededor de un 27%, a pesar de que el principal insumo, la uva, aumentara su costo para el año 2004 en casi 40%.

Al hablar de las exportaciones, el líder exclusivo es el pisco ABA, el cual exporta a Estados Unidos, Holanda, Canadá, Inglaterra, Rusia y Alemania, facturando alrededor de US\$ 600 mil. Capel por su parte, exporta a más de 27 países una orden de 30.000 cajas al año en pisco y pisco Sour

Control es uno de los más entusiasmado por ingresar a este nuevo nicho, por lo que estos últimos años se ha esforzado en cumplir los requisitos necesarios para entrar en estos mercados. Para este año (2005) pretende enviar hasta 60.000 cajas a Estados Unidos y Europa principalmente.

En forma general, el camino a seguir por las empresas pisqueras es principalmente segmentar y diversificar sus productos. Además de potenciar en gran magnitud el Marketing.

Mientras Control pretende potenciar el segmento Premium, Capel se encuentra preocupado desarrollando nueva estrategia publicitaria con una inversión de \$ 600 millones. Por otro lado, Pisonor tiene planes de inyectar \$ 1.500 millones en la planta que posee en el Valle de Elqui, así aumentar la capacidad productiva en 110 mil cajas mensuales.

CONSUMO

Uno de los fenómenos más importantes que estaría enfrentando el sector pisquero es que su consumo estaría disminuyendo o al menos se habría estabilizado, durante 2002 el mercado global sufrió una baja en el volumen de venta del orden de 15%, a pesar de los esfuerzos por incentivar su demanda desarrollada por las campañas elaboradas, mediante promociones y fuertes campañas publicitarias.

Sin embargo, conforme a los antecedentes del SAG de los años anteriores, se advierte que dicho comportamiento del consumo no obedece muy claramente a la competencia del whisky, ni siquiera al de la cerveza, ya que ambos habían disminuido su demanda. Las causales reales estarían, por una parte, en que el consumo total de alcohol no mostraba una tendencia clara al incremento, evidenciando una importante caída hasta el año 2003, y por otra que el vino está creciendo (o recuperando) significativamente su consumo, en detrimento de las demás bebidas alcohólicas. Dichos antecedentes comparan el consumo por habitante de vino, destilado (pisco y whisky), licores nacionales e importados y cerveza, expresados todos en términos de alcohol puro, para que las cifras sean comparables.

A pesar de lo anterior, sin lugar a dudas el trago favorito de los chilenos es el pisco. En Chile se venden más de 47 millones de litros por año. Con un consumo por persona que llega a 2,7 litros, algo así como un vaso al mes, mucho mayor comparado con el 0,3 litro por persona del whisky. A pesar de que el consumo per cápita de pisco no ha aumentado fuerte en los últimos años, más de 50% de los hogares de Santiago compran este producto con una penetración en 63,9% de las casas, las que compran con una frecuencia de 4,4 veces por año.

En tanto, las mayores compras de pisco se concentran en los meses de diciembre y enero, cifra que en 2002 representó 21,2% de las ventas en los supermercados, mientras que 17,3% se concentró en las botillerías y 16,4% en los restaurantes.

En cuanto a la graduación, que los piscos que más se comercialicen (piscos de consumo masivo) según estudios realizados por AC Nielsen, son de 35 grados. Este segmento es el que más se consume en Chile, alcanzando 63,8% de las ventas totales durante 2002.

El pisco Sour, en tanto, es el que mostró un mayor incremento en sus ventas, pasando de 5,8% en 2001 a 9,7% en 2002, cifra que ha crecido, debido al buen desempeño que ha tenido Campanario Sour de Control, el que el año pasado lideró las ventas de esta categoría.

Respecto a sus canales de distribución, AC Nielsen sostuvo que en 2002, el mayor número de ventas de pisco en la Región Metropolitana se concentró en los supermercados, con 55%, mientras que en el resto de las regiones fue de 50%, pero se destacó el canal de almacenes y botillerías con 43%.

Del total de los consumidores, el 37% representaba el 55% del volumen total⁶⁷, estos son los llamados los consumidores intensivos. Este grupo lo componen hombres y mujeres de entre 18 y 30 años que consumen en promedio 5 veces la media nacional, al mismo tiempo constituye el segmento menos leal a una marca específica.

Actualmente, se espera que las tasas de crecimiento aumenten en los próximos periodos, tanto para el pisco como para el resto de los licores. La razón de este hecho, señalan quienes participan en el sector, es la recuperación económica y la introducción de nuevas categorías de productos, como el ron y las cremas.

CONTROL BUSCA SOCIOS

Más allá de la guerra publicitaria y de precios, lo que definitivamente los antecedentes anteriormente mencionados lo que han conseguido es activar la industria.

Es por eso que la Cooperativa Control venía pensando hace un tiempo la posibilidad de una asociación estratégica, ya que el mercado estaba creciendo más de lo que la empresa podía crecer.

“Control es una empresa abierta en este aspecto, no se aferra por dogma a que tenga que seguir siendo una Cooperativa. En el futuro es probable que se convierta en sociedad anónima, porque para crecer es necesario inyectar recursos que hoy los agricultores no creo que estén dispuestos a entregar”. “La idea es contar con un nuevo socio este año, en seis meses más. Ya estamos conversando con algunos, los cuales

⁶⁷ Adimark.

son extranjeros, porque la idea es tratar de salir al mercado externo y optimizar la distribución dentro de Chile. Estamos abiertos a todo; si nos aseguran una rentabilidad razonables no mantiene objeto mantener el control⁶⁸. No obstante, el propósito de conseguir nuevos capitales no es volverse 100% privados, la idea es que la parte productiva siga funcionando como Cooperativa y la industrialización funcione de otra forma con el nuevo socio.

A comienzos del presente año, el grupo Luksic, sorprendió a todos y lanzó un proyecto para asociarse por 20 años con la tradicional Cooperativa Control y pasar así a controlar el 50% de este mercado. Es en este momento cuando Capel vuelve a acercarse a Control con la idea de fusionar ambas Cooperativas.

PROPUESTA LUKSIC

CCU tiene una tradición en el mercado chileno de 150 años, cuenta con gran experiencia en el mercado de productos de consumo masivo. Es por eso que puede ofrecer a los cooperados de Control una señal creíble de cumplimiento de sus propuestas, lo que cualquier otra empresa no podría entregar.

En primer lugar, ofrece a sus cooperados la certeza de comprar la uva al mejor precio y con la seguridad de seguir siendo sus proveedores por los siguientes 20 años.

Otro beneficio para Control de fusionarse con esta empresa, es la extensa red logística y de comercialización que posee CCU, la de mayor cobertura del país (cubre más de 95 mil clientes). Asimismo la ansiada exportación del pisco, ya que esta posee una gran red internacional de distribución por sus productos vitivinícolas (a través de Viña San Pedro).

CCU propone un contrato de compra venta de acciones de Control por un equivalente al 46% del capital social, por un monto aproximado de 15.884 millones de pesos, lo que significa que la participación de las partes quedará en 20% para Control y un 80% para el grupo Luksic.

⁶⁸ Elio Elorza, Gerente General de Control. Enero 2005.

Finalmente, se firmará un pacto de accionistas entre las dos empresas, que resguarde las esenciales características de la sociedad y que establece mecanismos para regular la participación equilibrada y equitativa de las partes, velando especialmente por el interés de los accionistas minoritarios.

De realizarse la fusión, el mercado quedaría dividido en dos grupos que se repartirán más del 95% de la torta.

PROPUESTA CAPEL

Es en este momento cuando Capel vuelve a acercarse a Control con la idea de fusionar ambas Cooperativas.

Para persuadir a los cooperados de Control, Capel ofrece pagar por las cosechas 2005 y 2006, un mínimo de \$120 por kilo físico de uva, más bonificaciones. Este pago de \$120 se hará en 12 cuotas, de la forma usual.

Lo anterior, sin perjuicio de los excedentes que podrían repartirse a los socios en virtud de los resultados de los negocios sociales.

Atendido las numerosas solicitudes recibidas de los cooperados de Control, Capel acepta recibir como nuevos socios a todos los productores de uva pisquera que lo soliciten.

Capel reitera su firme voluntad de mantener su propuesta de asociación con Control y deja pública constancia y se compromete que tan pronto sea rechazada la alternativa de CCU, procederá a dar los pasos necesarios para concretar una alianza con Control.

Otra jugada de la Cooperativa Capel, anuncio la venta de su Viña Francisco de Aguirre, medida que tiene por objetivo reducir los pasivos de la pisquera y aumentar la disidencia de los cooperados de Control que asistieran a la junta nacional donde se decidiera el futuro de de la Cooperativa. La compra fue realizada en su totalidad por la Viña Concha y Toro. Transacción valorizada en \$10 mil millones (unos US\$17 millones), implicó el traspaso de fondos, planta de vinificación, guarda y embotellación, maquinarias, insumos, barricas, y las marcas de la empresa del valle del Limarí. Con

esto Capel se encontraría en mejor posición para competir con CCU en la concertación de una alianza con Pisco Control.

"Yo estoy absolutamente seguro que si los cooperados de Control conocen ambas propuestas, estoy cierto de que elegirán la nuestra, porque les conviene". Roberto Salinas, Gerente General de Capel.

FUSIÓN

El 12 de Marzo de este año, se realizó la Asamblea General de la Cooperativa Agrícola Control Pisquero de Elqui y Limarí Ltda. En ella se aprobó de manera irrefutable la alianza entre la compañía CCU y Contol Pisquero.

Esta alianza fue presentada como hecho esencial el 15 de Marzo ante Superintendencia de Valores y Seguros conforme a la Ley de Sociedades Anónimas.

De este modo, se crea una sociedad anónima destinada al desarrollo pisquero, entendido como la comercialización y producción del pisco y otras bebidas alcohólicas elaboradas sobre la base de este producto.

La Cooperativa continúa funcionando como tal y representa el 20% de la compañía Pisquera de Chile, el otro 80% pertenece a CCU. Los Cooperados se ven beneficiados, ya que se genera mayor utilidad la que es repartida entre ellos.

Entre los principales contratos, acuerdos y otros instrumentos suscritos, de acuerdo a un comunicado emitido por la Gerencia de Asuntos Corporativos de CCU, destaca la participación de una sociedad anónima cerrada denominada Compañía Pisquera de Chile S.A. que en el futuro se someterá, en forma voluntaria, a las normas que rigen a las sociedades anónimas abiertas. Informará trimestralmente sus estados financieros y va a funcionar dedicada 100% a producción, Marketing y venta, y se va a abastecer en 75% de uva de la Cooperativa.

El máximo ejecutivo de Pisconor, Alvaro Fernández asumió como gerente general de la nueva compañía. Mientras, el gerente general de Control, Elio Elorza, se mantendrá como asesor del equipo gerencial.

COMPAÑÍA PISQUERA DE CHILE S.A.

La Compañía Pisquera de Chile se encuentra en pleno proceso de fusión. En un plazo de seis meses debe estar ordenada en términos estructurales. En un año y medio más lo que se buscara será eficiencia en términos productivos.

La firma exhibe un nuevo y amplio portafolio de marcas, que cubre todos los frentes del mercado, con licencias como Mistral (premium), Campanario y Control (adulto), Ruta Norte (joven) y diversas propuestas en sour, en el cual la empresa suma 80% del mercado. Este último producto es el que tienen más potencial, pues ha crecido en torno a 60% en los últimos tres años.

A mediano plazo el pisco representará 8% de las ventas de CCU, a largo plazo la empresa pretende estar cerca de 10%, y en términos de utilidades esperan que represente más de 10% en un plazo de tres años.⁶⁹

La nueva compañía actualmente posee 52% de participación de mercado, y pretenden en un plazo de un año crecer hasta 54%. En 2004 Pisconor vendió cerca de \$8.500 millones y Control alrededor de \$22.000 millones, lo que suma \$30.500 millones. Este año se espera incrementar alrededor de 5% la facturación.

En cuanto a exportaciones el mayor potencial de exportación lo tiene el pisco sour envasado, pero son necesarios más recursos para posicionarlo. En la medida que la compañía tenga retornos positivos en Chile, va a tener flujo de caja para financiar esta inversión. Existen planes para el mercado externo dentro de los próximos seis meses, pero estos comenzarían a dar frutos en dos o tres años de trabajo.

Ejecutivos de la fusionada pisquera afirman que para enfrentar la competencia de Capel, el mayor desafío será mejorar sus productos, seguir innovando e invertir fuertemente en Marketing, lo que se traduciría en una mejor industria.

Las proyecciones del recién conformado "monstruo" pisquero es comercializar sus productos en Estados Unidos, Europa y Asia, para lo que aprovecharán la experiencia de CCU.

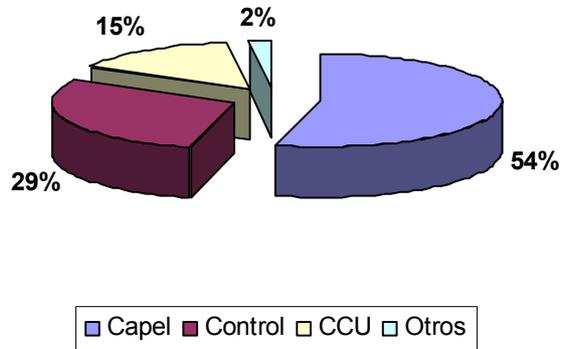
⁶⁹ El año pasado CCU alcanzó una utilidad de \$45.393,9 millones.

Lo que aún no está del todo claro es qué ocurrirá con el precio del pisco, ya que desde el ingreso del grupo Luksic con su marca Ruta Norte ha ido a la baja.

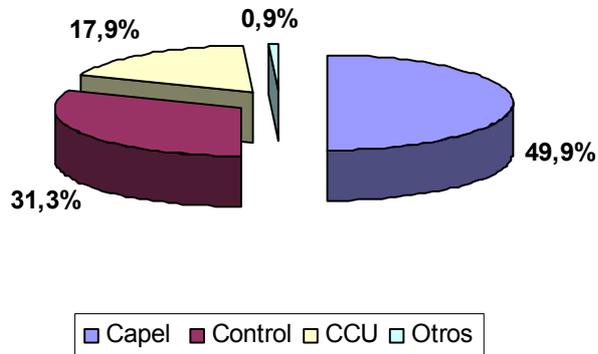
ANEXOS DEL CASO



**PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN VALORES
2004-2005**



**PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN VOLUMEN
2004-2005**



INVERSIÓN PUBLICITARIA INDUSTRIA DEL PISCO 1999-2002

Marca	1999	2000	2001	2002
Alto del Carmen	52.657	27.388	3.766	5.598
Artesanos	82.51	32.216	0	14.083
Monte Fraile	0	0	2.395	0
Capel	192.977	152.568	70.087	62.188
Limarí	18.357	26.266	0	662
Total Capel	345.506	240.833	73.853	82.530
Campanario	0	43.410	181.352	140.992
La Serena	75.568	43.286	527	18.526
Control	2.027	13.544	0	0
Mistral	27.683	27.414	4.788	13.602
Sotaquí	0	0	25	0
R.R.R	24.618	20.784	4.748	0
Total Control	129.896	148.438	190.411	173.120
Bauzá	285	0	0	92
Capitan General	231	0	0	0
Carmen del Huasco	0	0	0	322
TOTAL	475.917	389.272	278.794	256.064

(cifras en U.F.)