



My.Coop

Cómo Gestionar su Cooperativa Agrícola

MÓDULO



Prestación de Servicios
Cooperativos





Cómo Gestionar su Cooperativa Agrícola

MÓDULO 2

Prestación de Servicios Cooperativos

El material My.COOP “Como Gestionar su Cooperativa Agrícola” está bajo la licencia de Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported (CC BY-NC-SA 3.0).



Las condiciones legales de este copyright están disponibles en:

http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Diseño: Carlos Fernández, Proyecto de Desarrollo Cooperativo de la OIT en Bolivia

Índice

Agradecimientos	v
Lista de Abreviaturas	xi
Glosario	xii
Introducción	1
Sobre el Módulo 2: Prestación de Servicios Cooperativos	6

TEMA 1

¿Cuáles son las Necesidades de los Socios?..... 9

Introducción al tema.....	11
La evaluación de necesidades.....	11

TEMA 2

¿Qué Servicios Prestar? 19

Introducción al tema.....	21
Servicios de apoyo	21
¿Qué servicios prestar?	28

TEMA 3

¿Quién Prestará el Servicio?..... 37

Introducción al tema.....	39
¿Cómo analizar el mercado de servicios?	39
¿Cómo elegir un proveedor de servicios?	40
Satisfacción de los socios.....	48

Puntos Clave de Aprendizaje	50
Lista de Literatura	51
Apéndice 1: Herramienta de Análisis Foda	52

Agradecimientos

Coordinación

Carlien van Empel *Programa de Cooperativas de la OIT (EMP/COOP)*
Philippe Vanhuynegem *Oficina de la OIT para los Países Andinos*
Rodrigo Mogrovejo *Proyecto de Desarrollo Cooperativo de la OIT en Bolivia*

Edición técnica

Anna Laven *Instituto Tropical Real*
Carlien van Empel *Programa de Cooperativas de la OIT (EMP/COOP)*

Autores

Ellen Mangnus *Instituto Tropical Real*
Daphne Muchai *Kenya National Federation of Agricultural Producers*
Remco Mur *Instituto Tropical Real*
Roldan Muradian *Agriterra/Radboud University Nijmegen*

Soporte pedagógico

Tom Wambeke *Programa OIT/CIF DELTA*

Edición de idiomas

Jorge Cabrera *Alianza Cooperativa Internacional Américas*
Patricia O'Neill *Alianza Cooperativa Internacional Américas*

Revisión de Estilo

Glenda Rodríguez *Proyecto de Desarrollo Cooperativo de la OIT en Bolivia*

Agradecemos profundamente los comentarios, sugerencias y otras aportaciones brindadas por Emma Allen, Gulmira Asanbayeva, Esther Gicheru, Alejandro Guarín, Marek Harsdorff, Ann Herbert, Gopal Joshi, Nargiz Kishiyeva, Wailee Kui, Margherita Licata, Albert Mruma, Sam Mshiu, Petra Penninkhof, Huseyn Polat, Merrilee Robson, Constanze Schimmel, Merten Sievers, Remi Michael Tiruhungwa, Carlien van Empel, Annie van Klaveren y Cees van Rij.

Este material de formación ha sido desarrollado por las siguientes organizaciones:



Agriterra es una organización de cooperación internacional fundada por organizaciones de agricultores de los Países Bajos. Entre otros, Agriterra brinda servicios de asesoramiento “de agricultor a agricultor” y apoyo financiero directo a organizaciones del medio rural de países en desarrollo, con el propósito de transformarlas en instituciones fuertes y representativas. Este tipo de organizaciones son indispensables para promover la democracia, mejorar la distribución de los ingresos y favorecer el desarrollo económico de los países. Si los agricultores se organizan para coordinar su producción y mejorar su presencia en el mercado, tendrán más oportunidades de incrementar sus ingresos y generar empleo. Agriterra tiene como objetivo promover este tipo de actividades económicas, así como estimular, apoyar y financiar la cooperación internacional entre las organizaciones de la población rural de los Países Bajos y los países en desarrollo.

<http://www.agriterra.org>



Centre for International Development Issues Nijmegen (CIDIN), Centro para Asuntos de Desarrollo Internacional de Nimega es un instituto académico interdisciplinario que aborda asuntos relacionados con la inequidad, la pobreza, el desarrollo y el empoderamiento. Imparte educación universitaria y de posgrado en estudios sobre desarrollo y también una variedad de temas relacionados con el desarrollo, la economía, la sociología y la antropología. El CIDIN cuenta con amplia experiencia en investigación interdisciplinaria sobre el desarrollo rural, las cadenas de valor, las acciones de recaudación y la integración de mercado, evaluación de impacto de los códigos y estándares de la cadena de valor y la teoría, las políticas y la inclusión de la perspectiva de género.

<http://www.ru.nl/cidin>



The Cooperative College of Kenya (CCK), el Colegio Cooperativo de Kenia está ubicado a 17 kilómetros del centro de la ciudad de Nairobi, enmarcado en un ambiente sereno. El Colegio fue creado en 1952 para formar a los inspectores cooperativos del gobierno, encargados de supervisar las actividades de las cooperativas en Kenia. La institución ha crecido de tal manera que actualmente busca convertirse en universidad. Su objetivo general es dotar al personal del movimiento cooperativo y la economía social de capacidades de gestión y de supervisión adecuadas, con el fin de contribuir más eficazmente a su desarrollo. El Colegio ofrece cursos con diplomas y certificados de grado en gestión cooperativa y banca cooperativa. Asimismo, brinda cursos cortos para empleados y gerentes de cooperativas. Cuenta con la certificación ISO 9001:2008.

<http://www.cooperative.ac.ke>



Cooperative Facility for Africa (COOPAFRICA), Sistema Cooperativo para

África es un programa de cooperación técnica de la Organización Internacional del Trabajo en apoyo del desarrollo cooperativo. Promueve entornos políticos y legales favorables, estructuras de integración vertical fortalecidas (como las uniones y las federaciones cooperativas) y mejoras en la gobernabilidad, la eficiencia y el desempeño de las cooperativas. El programa abarca nueve países de África Oriental y Meridional, (Botsuana, Etiopía, Kenia, Lesoto, Ruanda, Suazilandia, Tanzania peninsular e insular, Uganda y Zambia) desde la Oficina de la OIT en Tanzania, con apoyo técnico del Programa de Cooperativas de la OIT (EMP/COOP) en Ginebra. El programa fue lanzado en octubre del 2007 y está financiado principalmente por el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID). COOPAFRICA es una iniciativa asociativa de la que participan diversas organizaciones nacionales e internacionales.

<http://www.ilo.org/coopafrica>



Empowering Smallholder Farmers in Markets (ESFIM), Empoderamiento de los Pequeños Productores en los Mercados es una asociación entre las

organizaciones nacionales de agricultores de once países y AGRINATURA. El objetivo global de ESFIM es generar acciones de investigación orientadas a la demanda, que apoyen las actividades políticas que las organizaciones de productores emprenden, para así fortalecer las capacidades de los pequeños agricultores en los países en vías de desarrollo en su generación de ingresos rentables a partir de los mercados, mediante la creación de un entorno normativo y regulatorio, así como la gestación de organizaciones e instituciones económicas eficaces.

<http://www.esfim.org>



La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es la agencia tripartita de las Naciones Unidas que reúne a los gobiernos, los empleadores y los trabajadores de sus estados miembros en una acción en común para promover el trabajo decente en todo el mundo. La OIT considera a las cooperativas como un actor importante para mejorar las condiciones de vida y de trabajo de las mujeres y los hombres a nivel global. Su Programa de Cooperativas (EMP/COOP) presta asistencia a los mandantes de la OIT y a las organizaciones de cooperativas, en base a la Recomendación 193 de la OIT sobre Promoción de las Cooperativas, 2002. EMP/COOP trabaja estrechamente con la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) y es parte del Comité para la Promoción y el Progreso de las Cooperativas (COPAC).

<http://www.ilo.org> y <http://www.ilo.org/coop>



El Centro Internacional de Formación de la OIT es el órgano dedicado a la formación de la OIT. El programa de Educación a Distancia y Tecnologías de Aprendizaje (DELTA) tiene el doble mandato de fortalecer la capacidad interna del Centro para aplicar metodologías y procesos de aprendizaje y formación de vanguardia, así como brindar servicios de formación para socios y clientes externos. Estos servicios se brindan en cumplimiento con la Recomendación 195 de la OIT sobre el Desarrollo del Recurso Humano. Su Programa de Empresa, Microfinanza y Desarrollo Local (EMLD) ofrece formación sobre cooperativas y la economía social y economía solidaria, así como educación y formación sobre temas como: el espíritu empresarial; la creación de entornos de negocios para el desarrollo de pequeñas empresas sostenibles; cadenas de valor y servicios de desarrollo empresarial; y el desarrollo del espíritu empresarial de las mujeres, entre otros.

<http://www.itcilo.org>



La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura lidera los esfuerzos internacionales para erradicar el hambre. La FAO actúa un foro neutral donde todas las naciones se reúnen, en igualdad de condiciones, para negociar acuerdos y discutir políticas. La FAO es además una fuente de conocimientos e información que ayuda a los países en vías de desarrollo y a los países en transición hacia la modernización y la mejora de las prácticas agrícolas, forestales, pesqueras y asegurar una buena nutrición para todos. Desde su fundación en 1945 se ha enfocado especialmente al desarrollo de áreas rurales, hogar del 70 por ciento de la población pobre y con hambre.

<http://www.fao.org>



Kenya National Federation of Agricultural Producers (KENFAP), la Federación Nacional de Productores Agrícolas de Kenia es una federación democráticamente gestionada, sin fines políticos ni comerciales, fundada en 1946 como la *Kenya National Farmers Union* (KNFU) (Unión Nacional de Agricultores de Kenia). Su misión es la existencia de “un agricultor keniano empoderado, con capacidad de hacer oír su voz, tomando decisiones informadas para generar medios de vida sostenibles y mejorados”. Siendo portavoz legítimo de los agricultores kenianos, su rol principal es abordar asuntos que afectan específicamente a los agricultores y al sector agrícola en general. La KENFAP sirve a sus socios a través de servicios de representación, lobby y defensa del sector. Facilita la cooperación y el trabajo en red entre sus socios y con las asociaciones nacionales, regionales e internacionales. Además, ofrece servicios de asesoramiento y realiza actividades de investigación en beneficio de la comunidad agrícola.

<http://www.kenfap.org>



Moshi University College of Cooperative and Business Studies (MUCCoBS), la Escuela Universitaria Moshi de Estudios Cooperativos y de Negocios es la institución más antigua de formación cooperativa de Tanzania, con 48 años de experiencia en el campo de la contabilidad cooperativa, la gestión cooperativa y el desarrollo rural. La MUCCoBS surgió a partir de la modernización del *Cooperative College* que en mayo del 2004 se transformó en el *Constituent College of Sokoine University of Agriculture (SUA)*. Ofrece educación sobre cooperativas y negocios a nivel universitario y de posgrado. Mediante actividades de formación, investigación y asesoramiento, la organización brinda oportunidades para adquirir, desarrollar, promover, difundir y preservar los conocimientos y las competencias en las áreas de las cooperativas, las comunidades, los negocios, la organización, la capacidad empresarial y en cualquier otra área que la Escuela Universitaria determine.

<http://www.muccobs.ac.tz>



The Nigerian Cooperative Development Centre (NCDC), el Centro Nigeriano de Desarrollo Cooperativo está ubicado en el kilómetro 61, de la carretera *Abuja-Lokoja*. Ocupa un predio de 14 hectáreas, alejado del centro de la ciudad, asegurando un ambiente que conduce a la investigación y el aprendizaje. El Centro brinda asistencia técnica al Departamento Federal de Cooperativas y a todo el movimiento cooperativo. Esto se logra mediante la investigación y la adopción de las mejores prácticas a nivel global en materia de políticas, legislación y formación cooperativa. También produce y analiza datos sobre las cooperativas para apoyar las políticas y los programas destinados al desarrollo del sector cooperativo, incluyendo la formación de una unidad de personal con competencias para la gestión, la supervisión y la formación cooperativa.



Royal Tropical Institute

The Royal Tropical Institute (KIT), el Instituto Tropical Real ubicado en Ámsterdam, es un centro independiente de conocimiento y *expertise* en las áreas de la cooperación internacional e intercultural. El Instituto busca contribuir al desarrollo sostenible, al alivio de la pobreza y la preservación y el intercambio cultural, además de promover el interés y el apoyo para estos temas dentro de los Países Bajos. El Instituto realiza investigaciones, organiza actividades de formación y brinda servicios de asesoramiento e información. La elaboración de experiencias prácticas para el desarrollo e implementación de políticas es el enfoque central de KIT. El Instituto vela por el patrimonio cultural, organiza muestras y otros eventos culturales y oficia como sede de encuentros y debates. Un objetivo clave, subyacente en toda la labor del Instituto, es la mejora y el intercambio de los conocimientos sobre (y la comprensión de) las diferentes culturas. "KIT es una organización sin fines de lucro que trabaja tanto para el sector público como el privado en colaboración con socios de los Países Bajos y del exterior" (misión).

<http://www.kit.nl>



UGANDA COOPERATIVE ALLIANCE LTD

The Uganda Cooperative Alliance Ltd. (UCA), la Alianza de Cooperativas de Uganda Limitada es la

organización paraguas que reúne a las organizaciones cooperativas del país. Fue fundada en 1961, con el objetivo de promover los intereses económicos y sociales de las cooperativas de Uganda. La organización se formó con el propósito de promover, defender y construir capacidades en todos los tipos de cooperativas del país (cooperativas de base y uniones de cooperativas distritales y nacionales). Sus actividades de desarrollo se han concentrado en seis áreas clave: fortalecimiento de las capacidades de las cooperativas de base y las empresas cooperativas regionales; desarrollo de un sistema cooperativo financiero fuerte basado en los ahorros de los socios; transferencia de tecnología; empoderamiento de las mujeres; creación de alternativas de auto-empleo para los jóvenes, y protección y mejora del medio ambiente.

<http://www.uca.co.ug>



WAGENINGEN UR
For quality of life

Wageningen University Research Centre (WUR), el Centro de Investigación de la Universidad de



Wageningen explora el potencial de la naturaleza para mejorar la calidad de vida.

Un equipo de 6.500 personas y 10.000 alumnos provenientes de más de 100 países, trabajan en todo el mundo para los gobiernos y la comunidad empresarial en general, en los ámbitos de la alimentación sana y los ambientes de vida saludables. El Centro para el Desarrollo de la Innovación (CDI) trabaja para crear capacidades para el cambio. Facilita la innovación, la transmisión de conocimientos y desarrolla capacidades con un enfoque en los sistemas alimentarios, el desarrollo rural, los agro-negocios y la administración de los recursos naturales. El CDI vincula los conocimientos y la experiencia del WUR con los procesos de aprendizaje e innovación de la sociedad en su conjunto.

<http://www.wur.nl/UK> y <http://www.cdi.wur.nl/UK>

Lista de abreviaturas

AMCO	Cooperativas Agrícolas de Comercialización
CA	Consejo de Administración
MCA	Subasta de Café de Moshi (<i>Moshi Coffee Auction</i>)
ONG	Organización No Gubernamental
RCS	Sociedades Cooperativistas Rurales (<i>Rural Cooperative Societies</i>)
SOCODER	Sociedad Comercial y de Desarrollo Rural
FODA	Fortalezas Debilidades Oportunidades y Amenazas
TCCC	Compañía de Secado de Café de Tanzania (<i>Tanzania Coffee Curing Company</i>)
WRS	Sistema de Recibos de Almacén (<i>Warehouse Receipt System</i>)

Análisis de costobeneficio	Herramienta para la toma de decisiones económicas que se usa para determinar si vale la pena o no emprender la ejecución de un proyecto, un programa o una política, mediante la comparación de los costos totales que implica la inversión con los beneficios totales esperados.
Análisis FODA	Herramienta de planificación estratégica que ayuda a evaluar tanto las fortalezas y las debilidades internas, como las oportunidades y las amenazas externas de una cooperativa, un proyecto o un negocio.
Ciclo de producción	Período en que los productos agrícolas permanecen dentro del proceso de producción, desde la siembra hasta la elaboración del producto final.
Colaborador de cadena	Una cooperativa que brinda servicios para aumentar la eficiencia, la eficacia y la calidad de las actividades y los productos de sus socios (y eventualmente de los no socios), pero sin comprar sus productos ni convertirse en propietaria de los mismos.
Demanda del mercado	La cantidad y tipo de bienes o servicios que los compradores desean comprar a cualquier precio imaginable.
Discusión en grupos focales	Herramienta de investigación que reúne a las partes interesadas clave en relación con ciertos temas específicos e importantes, para intercambiar sobre las experiencias, las opiniones y las actitudes relacionadas con dichos temas.
Encuesta formal	Herramienta de investigación que, generalmente, se aplica cuando existe la necesidad de obtener datos que se puedan analizar estadísticamente. La encuesta formal utiliza “cuestionarios estructurados” (listas de preguntas) que contienen preguntas con respuestas cerradas que producen datos cuantificables.
Entrevistas semi-estructuradas	Herramienta de investigación que limita el número de preguntas preestablecidas y maximiza las preguntas abiertas. Las entrevistas semi-estructuradas ponen más énfasis en la discusión que en la validez estadística del estudio y producen datos cualitativos.

Estrategia de mercado	Una estrategia que permite a una cooperativa concentrar sus recursos limitados en las mejores oportunidades para lograr una ventaja competitiva sostenible.
Evaluación de mercado	La evaluación del mercado de un determinado producto o servicio, incluyendo el análisis de las tendencias del mercado, el estudio de la competencia y la realización de estudios de mercado.
Observación participante	Herramienta de investigación utilizada para recolectar información, consiste en observar a los socios de la cooperativa mientras se trabaja con ellos y durante las reuniones.
Operador de cadena	Una cooperativa que brinda servicios para aumentar la eficiencia, la eficacia y la calidad de las actividades y los productos de sus socios (y eventualmente de los no socios), que compra sus productos y les agrega valor antes de la venta.
Orientación al mercado	Enfoque o filosofía de negocios que apunta a identificar y atender las necesidades o los deseos, explícitos e implícitos, de los clientes. Fuente: http://www.businessdictionary.com/definition/market-orientation.html (Consultado 7 Oct. 2011)
Precio competitivo	Precio más bajo del que ofrecen los competidores, o un precio que resulta más atractivo por la existencia de incentivos adicionales. Fuente: http://www.businessdictionary.com/definition/competitive-price.html (Consultado 7 Oct. 2011)
Recursos internos	Recursos que una cooperativa puede obtener de sus socios o de su personal, de los excedentes retenidos y de las ventas de activos y servicios.
Servicios de apoyo	Todos los servicios que apoyan a las cooperativas y a sus socios, desde la preparación de los suelos hasta la venta de su producción. Se pueden distinguir entre servicios de producción, servicios de comercialización, servicios de gestión empresarial, servicios financieros y servicios de valor agregado.

**Sistema de
Recibos de
Almacén (WRS)**

Sistema en el que los agricultores llevan su producción a un almacén o depósito y obtienen un recibo a cambio. Los socios pueden utilizar este recibo como garantía para la obtención de un préstamo, de modo de no tener que esperar hasta que la cooperativa venda su producción para obtener algo de dinero.

Fuente: The Royal Tropical Institute, Amsterdam y el International Institute of Rural Reconstruction Nairobi (2010), Value chain finance: Beyond microfinance for rural entrepreneur, KIT Publishers, Amsterdam.

**Suministro
adecuado**

Cantidad total de bienes o servicios disponibles para su uso, que es suficiente en relación con el volumen demandado.

**Suministro de
insumos**

Monto total de insumos disponibles para su uso.

Introducción

¿Por qué se optó por realizar un programa de formación sobre la gestión de las cooperativas agrícolas?

La agricultura es un sector importante para el desarrollo global ya que “los agricultores alimentan el mundo”. También es cierto que la agricultura es la segunda mayor fuente de empleo en el mundo.¹ En términos históricos, la agricultura ha sido un aspecto clave del desarrollo en muchos países. La diversidad mundial de cooperativas incluye cooperativas relacionadas con agencias de noticias, educación y proveedores de energías limpias, entre otras. Sin embargo la agricultura continúa siendo el sector donde las cooperativas representan una forma destacada de empresa. La motivación de este programa surge de la convicción que: “las organizaciones agrícolas fuertes y representativas son indispensables

para promover la democracia, mejorar la distribución de los ingresos y el desarrollo económico de los países”.² La evidencia demuestra que muchos países con un importante sector agrícola, como por ejemplo Argentina, Etiopía, Francia, India, los Países Bajos, Nueva Zelandia y los Estados Unidos de América, también tienen cooperativas agrícolas fuertes.³ Sin embargo, las cooperativas agrícolas se enfrentan a numerosos desafíos, tanto internos como externos. Los desafíos externos pueden estar relacionados con los mercados, la regulación, la infraestructura o el cambio climático. Los desafíos internos de las cooperativas, generalmente, están relacionados con los temas

1 El sector de los servicios es la fuente más importante de empleo del mundo. Vea: <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/sectors/agri/emp.htm> (Consultado 7 Oct. 2011).

2 Según Agriterria, <http://www.agriterra.org/en/text/about-agriterra> (Consultado 22 Sep. 2011).

3 Fuente: *Global 300*, <http://www.global300.coop> (Consultado 7 Oct. 2011).

de gestión y de gobernabilidad. Las cooperativas son empresas cuyo objetivo principal no es obtener utilidades sino responder a las necesidades y aspiraciones de sus socios. Los socios de las cooperativas son **propietarios** de su empresa, mediante las partes sociales de las cooperativas; los socios **controlan** la empresa mediante mecanismos democráticos; y los socios son también los **usuarios** principales de los servicios de las cooperativas. Todo esto hace que las cooperativas constituyan un modelo empresarial resistente ante las situaciones críticas, pero que, a la vez, presenta complejidades y desafíos. Con frecuencia, las cooperativas se ven afectadas por tensiones internas originadas en factores que, a veces, se presentan como conflictivos entre sí: los intereses de los socios, las oportunidades de negocios y los aspectos sociales.

¿De qué se trata My.COOP?

My.COOP proviene del inglés *Managing your Agricultural Cooperative*, o sea, “Cómo Gestionar su Cooperativa Agrícola”. El programa de formación My.COOP busca fortalecer la gestión de las cooperativas agrícolas para que logren ofrecer a sus socios servicios eficientes, eficaces y de alta calidad. Este programa se basa en la serie de materiales de formación de la OIT desarrollada por el *Materials and Techniques for Cooperative Management Training Programme*

(Programa de Materiales y Técnicas para la Formación en Gestión de Cooperativas), entre el año 1978 y el comienzo de la década de 1990. Actualmente, My.COOP es una iniciativa asociativa amplia, puesta en marcha por *Cooperative Facility for Africa* (Sistema Cooperativo para África de la OIT) y el Sector de Cooperativas de la OIT. Es el resultado de un trabajo de colaboración del que han participado una amplia gama de socios: agencias de desarrollo cooperativo, colegios cooperativos, organizaciones cooperativas, organizaciones de productores agrícolas, universidades y agencias de las Naciones Unidas. Al comienzo de este documento, se presenta una lista con información sobre las asociaciones participantes.

El objetivo de este material de formación es que los administradores de cooperativas agrícolas (actuales y potenciales), puedan identificar y abordar los principales desafíos de gestión específicos de las cooperativas en un desarrollo agrícola orientado al mercado.

Como se mencionó antes, las cooperativas pueden verse afectadas por tensiones internas originadas en factores que, a veces, se presentan como conflictivos entre sí: los intereses de los socios, las oportunidades de negocios y los aspectos sociales. En este contexto, los administradores de las cooperativas deben asegurar una toma de decisiones sólida

sobre la prestación de servicios que son comunes en muchas cooperativas agrícolas, incluyendo el suministro de insumos agrícolas y

la comercialización. Los siguientes asuntos son recogidos en la estructura del programa de formación My.COOP:

- 1 Aspectos Básicos de las Cooperativas Agrícolas
- ▶ 2 Prestación de Servicios Cooperativos
- 3 Suministro de Insumos Agrícolas
- 4 Suministro de Insumos Agrícolas

¿A quién está dirigido My.COOP?

My.COOP ha sido diseñado para los administradores actuales y potenciales de las cooperativas agrícolas, así como para los socios involucrados en tareas de gestión en las cooperativas. Este material supone que estas mujeres y hombres ya cuentan con algún tipo de experiencia práctica al ser socios activos de cooperativas agrícolas. Este material no fue desarrollado para quienes están comenzando o teniendo su primer contacto con una cooperativa agrícola.

El programa My.COOP también puede resultar una herramienta útil tanto para las organizaciones como para las personas que brindan formación a cooperativas agrícolas. Estos incluyen a:

- El programa My.COOP también puede resultar una herramienta útil tanto para las organizaciones como para las personas que brindan formación a cooperativas agrícolas. Estos incluyen a;
- los formadores cooperativos que trabajen en colegios cooperativos, organizaciones no-gubernamentales (ONG) u otras organizaciones dedicadas a la formación, incluyendo a las privadas;
- los funcionarios de cooperativas y el personal de extensión de los departamentos y las agencias gubernamentales.

¿En qué consiste el programa?

El programa de formación consiste en un manual de formadores y cuatro Módulos, como se muestra en la siguiente imagen.



Cada Módulo abarca diversos temas de aprendizaje. Un tema de aprendizaje consiste en una breve descripción de contenidos que se complementan con casos de la vida real provenientes de diversas partes del mundo, que muestran distintos enfoques para resolver algunos de los desafíos típicos que se presentan en la gestión de cooperativas agrícolas. Cada tema brinda cuadros explicativos con definiciones y conceptos, y

también auto-tareas que ayudan al autodidacta a aplicar los contenidos a su propia cooperativa o situación. Los Módulos y temas se pueden usar de forma independiente y en cualquier orden, según las necesidades de formación.

My.COOP en internet

My.COOP es más que un programa de formación. My.COOP también es un sitio web donde se puede encontrar el programa, los servicios y las herramientas en internet, como una plataforma de aprendizaje a distancia

para la formación de formadores y un juego de herramientas móviles de aprendizaje.



Sobre el Módulo 2: Prestación de Servicios Cooperativos



El presente módulo abarca los servicios que una cooperativa puede brindar para cumplir con las necesidades de los socios y para satisfacer la demanda del mercado.

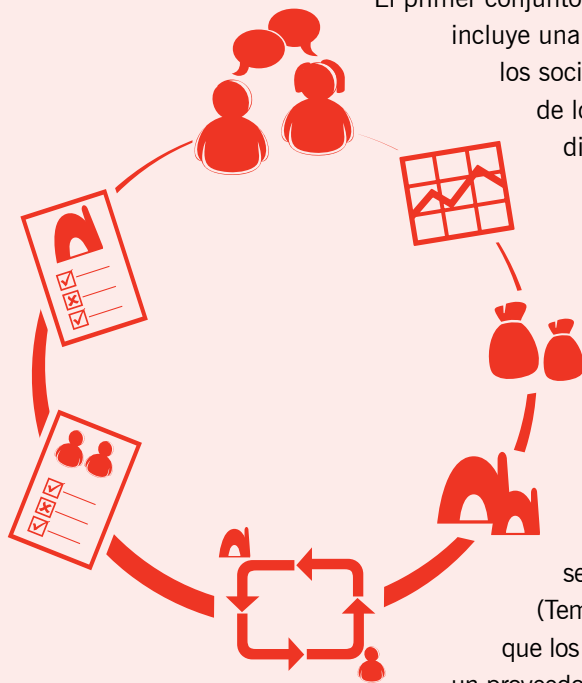
Para satisfacer mejor las demandas del mercado, en general será necesario que los productores mejoren sus prácticas agrícolas. Los servicios pueden ser de ayuda para este propósito. Algunos ejemplos de servicios son la provisión de insumos, la formación en materia de prácticas de producción, el transporte, etc.

La función más importante de una cooperativa es brindar servicios adecuados a sus socios. Una cooperativa puede suministrar servicios para mejorar la eficiencia, la eficacia y la calidad de las actividades y los productos, tanto de sus socios como de los agricultores no socios. La cooperativa puede hacerlo como colaboradora de cadena, sin comprar o ser propietaria del producto. Por ejemplo, una cooperativa puede procesar el maíz del productor para que luego éste le venda el maíz procesado a un comerciante. Muchas veces el productor paga una tarifa por el servicio de valor agregado. Sin embargo, una cooperativa también puede brindar un servicio a sus socios actuando como operador de la cadena. En este caso, compra los productos a sus socios y les agrega valor antes de venderlos. También en este caso, hablamos de un servicio a los socios. Por ejemplo, una cooperativa puede comprar el maíz de sus socios a un precio fijo y luego procesarlo antes de venderlo a mayoristas.

El gerente y el Consejo de Administración tienen que tomar decisiones importantes y estratégicas sobre los servicios brindados. Asimismo, deben decidir cuándo la cooperativa debería prestar el servicio en forma directa o cuándo subcontractarlo a un proveedor externo. La cooperativa podría también asumir el rol de referente o de intermediario y vincular a los productores con los proveedores de servicios, proporcionando contactos o negociando precios para sus socios.

Las cooperativas no pueden satisfacer todas las necesidades de sus socios. Muchas veces, una cooperativa se enfrenta a limitaciones presupuestales y de capacidad para poder brindar todos los servicios requeridos por sus socios. Frecuentemente, resulta más estratégico y eficiente especializarse y enfocarse en un único servicio o en algunos pocos de ellos, en lugar de proponerse una atención a todas las necesidades de los socios. La decisión sobre qué servicios se van a prestar requiere de la adopción de decisiones estratégicas, de orientación por parte de los socios y del mercado. Para tomar decisiones sensatas, las cooperativas requieren de información apropiada sobre las necesidades de sus socios y sobre los demás proveedores de servicios, existentes o potenciales.

El primer conjunto de consideraciones de este módulo incluye una identificación de las necesidades de los socios (Tema 1), ya que las necesidades de los agricultores son múltiples y diversas. En consecuencia, resulta necesario priorizar estas necesidades en función la misión y la visión de la cooperativa. El siguiente paso es alinear las necesidades de los socios con las perspectivas del mercado y asegurarse de que los servicios elegidos estén alineados con los propósitos de la cooperativa (Tema 2).



El siguiente conjunto de consideraciones se refiere a “quién va a brindar el servicio” (Tema 3). Luego de seleccionar los servicios que los socios desean recibir, se debe elegir un proveedor de esos servicios. ¿El mercado ofrece oportunidades suficientes a los productores para elegir un proveedor de servicios, o será la cooperativa misma quien deba brindar el servicio? También se pueden subcontratar los servicios a proveedores externos.

Una vez que los socios reciben el servicio, la cooperativa debe evaluar el nivel de satisfacción del cliente. ¿El servicio cumplió con las expectativas de los socios y entregó el producto deseado? ¿Se proveyó el servicio dentro de los plazos previstos y fue acorde con los estándares de calidad esperados? ¿Los socios siguen necesitando del servicio? El Tema 3 concluye con “la satisfacción de los socios y la evaluación del suministro de los servicios”.

El presente Módulo sirve como una introducción a los Módulos 3 y 4 que abarcan dos tipos de servicios: los servicios de suministro de insumos y los servicios de comercialización.

Contenidos de este módulo



El presente módulo, sobre la “Prestación de Servicios Cooperativos”, resume las decisiones estratégicas que debe adoptar una cooperativa al evaluar las necesidades de sus socios. Concluye con el tema de la evaluación del nivel de satisfacción de los socios.

El módulo está dividido en tres sub secciones con los siguientes temas:

Tema 1: ¿Cuáles son las necesidades de los socios?

Tema 2: ¿Cuáles son los servicios a brindar?

Tema 3: ¿Quién brindará el servicio?

Existen varias herramientas para evaluar el funcionamiento de una cooperativa. El Apéndice I muestra como el análisis de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA) puede ayudar en la toma de decisiones sobre qué tipo de servicios está en mejores condiciones de prestar la cooperativa.



Objetivos de aprendizaje

Luego de estudiar este módulo, usted podrá:

- ➔ evaluar las necesidades de los socios, empleando herramientas adecuadas;
- ➔ priorizar las necesidades que puede resolver la cooperativa;
- ➔ identificar y seleccionar proveedores potenciales de servicios;
- ➔ tomar decisiones adecuadas sobre la manera en que la cooperativa debe organizarse para prestar el servicio; y
- ➔ evaluar la satisfacción de los socios después de la prestación de un servicio concreto.



TEMA 1

¿Cuáles son las
Necesidades de los socios?

Introducción al tema

Una cooperativa es una empresa que brinda servicios a sus socios. La satisfacción de los socios es muy importante para mantener su compromiso con la cooperativa. ¿Cuáles son los servicios que debe suministrar una cooperativa para satisfacer a sus socios?

Las cooperativas necesitan tomar decisiones estratégicas en cuanto a cuáles servicios se brindarán. La cooperativa debe responder a las necesidades de los socios, pero al mismo tiempo debe atenerse a su estrategia y no perder de vista las orientaciones del mercado. Por ejemplo, una cooperativa que procesa mandioca no debe suministrar alimentos para aves. De lo contrario, se apartaría de su objetivo de mejorar el margen que obtendrán los socios por las ventas de mandioca. Debe tenerse presente, además, que los productos de los socios se venden en un determinado mercado. Brindar formación a los socios para hacer chips de mandioca no es rentable si el mercado para chips de mandioca ya se encuentra saturado.

El presente tema está enfocado en las necesidades de los socios. ¿Cómo saber qué necesitan sus socios? Es frecuente que haya una gran heterogeneidad entre los socios de una cooperativa y sus necesidades de servicios. Los gerentes requieren información sobre estas necesidades diversas y existen varias maneras de recolectar esta información. En el presente tema, analizaremos los pasos y los caminos posibles para que los gerentes de las cooperativas puedan hacerlo.

La evaluación de necesidades

Los socios de una cooperativa no conforman un grupo homogéneo. Cada socio es único. Los medios de vida y las estrategias de sustento de los socios, son los que determinan sus necesidades de servicios. Los agricultores tienen recursos varios: los recursos humanos, los recursos financieros, los recursos físicos, los recursos naturales y los recursos sociales. Debajo se presentan algunos ejemplos.

Recursos humanos: Los agricultores tienen diferentes niveles de aptitud, conocimientos y experiencia. Por ejemplo, algunos productores han cursado enseñanza secundaria o han recibido formación sobre la producción de cultivos o sobre su procesamiento. También hay otros que nunca fueron a la escuela y son analfabetos, aunque podrían estar muy preparados en áreas o en prácticas específicas.

Recursos financieros: Existen productores que tienen recursos financieros suficientes, mientras que otros no los tienen. Esto influye decisivamente en sus vidas, incluyendo a sus prácticas productivas. Sus situaciones determinan si

pueden invertir en sus explotaciones agropecuarias y si pueden o no pagar por servicios.

Recursos físicos: No todos los productores tienen explotaciones agropecuarias del mismo tamaño. Algunos socios tienen grandes parcelas de tierras cultivables, mientras que otros aún no cuentan con tierras de su propiedad y son arrendatarios. También tienen diferentes herramientas, máquinas, medios de transporte, instalaciones y sistemas de suministro de agua.

Recursos naturales: No todos los productores tienen el mismo acceso y control sobre los recursos naturales, por ejemplo: a plantas o árboles para utilizar como forraje o para levantar cercados, a las áreas públicas de pastoreo, a los recursos hídricos, etc. Los productores que trabajan suelos pobres en nutrientes necesitan servicios diferentes que los productores cuyos predios están próximos a un río. Asimismo, los productores propensos a inundaciones, a escasez de agua, a erosión de suelos o al calor extremo tienen también necesidades diferentes.

Recursos sociales: No todos los productores son socios de organizaciones, ni tienen vinculaciones con otras personas y organizaciones. Esto influye, por ejemplo, en su capacidad para movilizar mano de obra y para involucrarse en la toma de decisiones.

Debido a que los productores tienen recursos diferentes, también necesitan servicios diferentes. Su capacidad para acceder a servicios es determinada por sus propios recursos y por el contexto social, económico y político. Todo esto influye en su necesidad de servicios. Los productores difieren en sus niveles de resistencia al riesgo, en su disposición y su capacidad para cambiar y en su espíritu innovador y en su interés para aprender nuevas destrezas. Además, los productores tienen estrategias diferentes para mejorar sus medios de vida y aumentar su base de recursos. Otra distinción importante es la relacionada con los productores masculinos y femeninos. Muchas



veces, los hombres y las mujeres tienen roles y responsabilidades distintos en la producción agrícola y en la cadena de valor. Más aún, existen diferencias en cuanto al control y al poder sobre los recursos y los procesos y, frecuentemente, también es desigual el acceso a los servicios. Asimismo, los hombres y las mujeres tienen capacidades distintas para hacer uso de los servicios disponibles.



Auto-tarea 1.1

¿Qué tan bien conoce usted de los agricultores de su cooperativa? ¿Su cooperativa recolecta datos sobre los productores? ¿Cuáles son los datos de relevancia?

Todos estos factores determinan las prácticas productivas, las opciones realizadas los productores individuales, la manera en que producen y los servicios que necesitan. Algunos productores son más propensos a (o más capaces de) pagar los servicios que otros. Dada la heterogeneidad de tipos existente entre los socios, resulta pertinente plantear las siguientes preguntas durante una evaluación de necesidades:

¿Quién debería realizar la evaluación de necesidades?

El primer paso para evaluar las necesidades de servicios de apoyo de los socios es decidir quién realizará dicho análisis. En la mayoría de los casos, la cooperativa misma puede hacerlo. Sin embargo, dependiendo del tamaño y del propósito de la cooperativa, tal vez ésta no tenga la capacidad de personal o el tiempo necesario para llevar al cabo la evaluación. En este caso, se puede subcontratar a alguien para realizar la evaluación de necesidades. Esto tiene un costo. La cooperativa podría contratar a un consultor local o a otra persona u organización adecuada (una empresa privada, una organización no gubernamental, una universidad, una unión de cooperativas, etc.) para ayudar a llevar a cabo la evaluación de las necesidades.

¿Cuáles son los instrumentos disponibles que puede emplear una cooperativa para realizar la evaluación de necesidades?

Algunos gerentes de cooperativas interactúan frecuentemente con los socios. Por lo tanto, los gerentes tienen una buena percepción acerca de sus necesidades. Sin embargo, podría resultar necesario identificar las necesidades de una manera más

formal. Si se discuten las necesidades con un solo productor podría surgir una lista de necesidades que no necesariamente representa a los demás productores. No atender a las necesidades de los diversos productores no sólo es ineficaz, sino que, además, podría causar conflictos o hacer daño.

La evaluación de necesidades es un proceso que se hace mejor en forma conjunta con los socios de la cooperativa: los propios productores son quienes mejor saben qué es lo que necesitan. Sin embargo, un proceso participativo para la evaluación de necesidades no siempre es fácil de ejecutar y podría requerir de herramientas y métodos especiales. En algunos casos, puede resultar útil consultar más de una fuente de información y combinar métodos diferentes (tanto cualitativos como cuantitativos). Una combinación de varias fuentes de información aumenta la validez, la confiabilidad y la relevancia de la información recolectada. Esto puede ser especialmente útil en las cooperativas grandes con una membresía heterogénea. La Tabla 1.1 brinda una perspectiva general de dichas herramientas de evaluación y sus ventajas y desventajas. Aquí hablaremos de cuatro herramientas:

- la encuesta formal;
- las entrevistas semi-estructuradas;
- las discusiones en grupos focales;
- la observación participante y la observación y discusión durante reuniones formales e informales.

Cada herramienta tiene sus pros y sus contras. Parte de las decisiones sobre cuál (o qué combinación) de ellas se elige, tiene que ver con una ponderación de las ventajas y las desventajas.



Tabla 1.1 Herramientas para la evaluación de necesidades: sus ventajas y desventajas

Herramienta	Descripción	Ventajas	Desventajas
Encuesta formal	Se realiza una encuesta formal cuando existe una necesidad de obtener datos que se puedan analizar estadísticamente. Una encuesta formal utiliza los “cuestionarios estructurados” (listas de preguntas) que contienen varias preguntas cerradas que arrojan datos cuantificables. El tamaño de la muestra se define en función del objetivo y la necesidad de consistencia de los datos. Si los grupos son pequeños, estas encuestas resultan difíciles de aplicar. En el análisis estadístico, las diferencias interesantes entre las categorías de productores podrían desaparecer en la búsqueda del rigor estadístico adecuado.	<ul style="list-style-type: none"> ● Realmente representativa de todos los socios ● Objetiva ● Particularmente útil cuando hay un alto grado de heterogeneidad en las necesidades de los socios 	<ul style="list-style-type: none"> ● Consume mucho tiempo y es costosa ● Muy sensible al diseño: los resultados pueden ser parciales si el diseño es incorrecto ● La muestra puede no ser la adecuada
Entrevistas semi-estructuradas	Las entrevistas semi-estructuradas ponen más énfasis en la discusión que en la validez estadística del estudio. La falta de validez estadística podría conducir a la parcialidad. Las entrevistas semi-estructuradas arrojan datos cualitativos. El investigador entrevista a los productores individuales utilizando un cuestionario semi-estructurado o, preferiblemente, una lista de comprobación para guiar la discusión. Al limitar el número de preguntas preestablecidas y al maximizar las preguntas abiertas, los resultados de una entrevista informal pueden resultar sorprendentes	<ul style="list-style-type: none"> ● Menos costoso que una encuesta formal ● Más capaz (que las encuestas formales) de abordar indicadores cualitativos ● Más capaz (que las encuestas formales) de incorporar las perspectivas de los debates y diálogos 	<ul style="list-style-type: none"> ● No se recolecta la información en una forma tan sistemática como en la encuesta formal ● Los resultados fácilmente pueden resultar parciales debido a problemas de muestreo o por la interpretación subjetiva del investigador

Herramienta	Descripción	Ventajas	Desventajas
Discusión en grupos focales	<p>Un grupo focal es un ambiente interactivo, en el que, normalmente, intervienen aproximadamente diez personas. Un grupo de discusión reúne a las principales partes interesadas en torno a ciertos temas clave, para debatir sobre experiencias, opiniones y actitudes relacionadas con dichos temas. Para su correcto funcionamiento, los grupos focales tienen que tener un moderador y una persona encargada de registrar la discusión (relator). El moderador presenta preguntas abiertas -muchas veces utilizando una lista- modera la conversación y brinda un resumen verbal de los puntos abordados. En particular, los grupos focales son útiles para mejorar la comprensión de la situación actual y para encontrar un consenso del grupo sobre el camino a seguir. El moderador puede utilizar métodos y herramientas para visualizar la situación, por ejemplo: mapeos, recorridos de campo, los calendarios, los diagramas de flujo, etc. En las discusiones en grupo podría ser de utilidad separar a los hombres de las mujeres. Si las mujeres se reúnen en forma separada y la conversación está facilitada también por una mujer, ellas tienden a hablar más que si hay hombres presentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Muy apropiadas para obtener información cualitativa • Adecuadas para incorporar perspectivas emergentes del diálogo y el debate (intereses heterogéneos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere de habilidades especiales para la facilitación (es difícil guiar la discusión del grupo para obtener los resultados esperados) • El procesamiento de información puede ser bastante difícil (los grupos generan más información de la que se necesita: es necesario filtrar los datos) • La formación de los grupos puede no ser imparcial y, debido a la dinámica del grupo, puede darse que algunos socios tal vez no participen. • Se requiere organización (reunir a los participantes, etc.)
Observación participante	<p>Al observar a los socios cooperativos mientras se trabaja con ellos y durante las reuniones, se puede recolectar información sobre sus necesidades. Brinda una perspectiva general, adecuada e informativa, sobre las ideas y las opiniones de los productores y sus necesidades en términos de apoyo a la producción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generalmente no resulta muy costosa • Adecuada para recolectar información cualitativa • Produce información detallada 	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados pueden no ser imparciales • Generalizar resulta difícil (no es fácil concluir que hay un interés generalizado para ciertas necesidades puntuales)



Auto-tarea 1.2

¿Cuáles son las herramientas que su cooperativa conoce? ¿Podría explicar por qué eligió dichas herramientas? Se puede utilizar la Tabla 1.1. como referencia.

La elección de una herramienta, o de un conjunto de herramientas, depende de múltiples factores: la diversidad de necesidades y de opiniones, la cantidad de socios y la clase de información que se necesita. Por ejemplo, si la membresía de la cooperativa es muy heterogénea, una encuesta formal generará resultados más representativos que una discusión en grupos focales. Una discusión en grupos focales puede ser muy eficaz para obtener información sobre las diversas opiniones de los socios. Se recomienda una encuesta formal para las grandes cooperativas. Si se requiere información más detallada, la observación participante y las entrevistas profundas resultan de mayor utilidad.

La siguiente tabla le ayudará elegir las herramientas más adecuadas (XXX se refiere a la más adecuada y X refiere a la menos adecuada).



Tabla 1.2 Cómo elegir la herramienta para una evaluación de necesidades

Herramienta	Composición de la membresía		Opiniones de los socios		Membresía		Información requerida	
	Heterogénea	Heterogénea	Desacuerdo	Acuerdo	Pequeña	Grande	General	Detallada
Encuesta formal	XXX	X	XXX	X	X	XXX	XXX	X
Entrevistas semi-estructuradas	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Discusión en grupos focales	X	XXX	XXX	XXX	XXX	XX	XX	XX
Observación participante	X	XXX	X	X	XXX	X	X	XXX

¿Cuántos socios cooperativos tienen que estar involucrados en una evaluación de necesidades?

Para analizar las necesidades de los socios se requiere de la participación de un espectro amplio de las partes interesadas clave, para asegurar una generación de información adecuada. No obstante, esto no significa que se requiera la participación de todos los socios. Para las cooperativas grandes, puede que no sea posible incluir a todos los socios u otras partes interesadas en el proceso de evaluación, porque se tornaría demasiado costoso y consumiría mucho tiempo. En estos casos, se tiene que tomar una muestra, suficientemente grande para ser representativa de todos los socios y suficientemente pequeña para que los costos sean manejables. Dicha muestra debería ir desde el 5 al 30 por ciento de los socios de la cooperativa, dependiendo del número total de socios de la cooperativa. La muestra debería reflejar la diversidad de los socios de la cooperativa e incluir mujeres, hombres, jóvenes, adultos mayores y grupos vitales, así como grupos vulnerables o desfavorecidos, así como considerar factores tales como la situación social y económica, el nivel educativo y el tipo de ocupación.



TEMA 2

¿Qué Servicios
Prestar?

Introducción al tema

Luego de conocer las necesidades de los socios, se deben definir los servicios a prestar. Esto implica priorizar las necesidades identificadas, considerando los límites del presupuesto, las estrategias de la cooperativa y la demanda actual del mercado. En este tema, veremos los diversos servicios de apoyo y nos enfocaremos en las decisiones estratégicas que los gerentes tienen que adoptar en relación a los servicios que se prestarán.

Servicios de apoyo

Los servicios proporcionados por las cooperativas ayudan a los productores a mejorar la eficiencia y la calidad. Sin embargo, mejorar la eficiencia y la calidad de la producción sólo tiene sentido cuando realmente se vende la producción. En todos aquellos servicios que se quiere prestar, la cooperativa debe tomar en cuenta siempre el mercado final de sus productos. Por lo tanto, la cooperativa debe conocer los requerimientos del mercado. Para satisfacer las demandas del mercado en términos de calidad, cantidades y plazos, los productores necesitan de los servicios de apoyo. Los servicios se puede agrupar en cinco categorías: (i) los servicios de producción, (ii) los servicios de comercialización, (iii) los servicios de gestión empresarial, (iv) los servicios financieros y (v) los servicios de valor agregado.

Servicios de apoyo

Los servicios de apoyo abarcan todos aquellos servicios a los agricultores y sus organizaciones, desde la preparación de la tierra para el cultivo hasta la venta de los productos.

- i. **Los servicios de producción** son aquellos que brindan apoyo a los productores para que produzcan de una forma más eficiente y mejoren la cantidad y la calidad de su producción. Los servicios de producción incluyen el suministro de insumos (fertilizantes, pesticidas, semillas, forraje, etc.), los servicios de investigación y asesoramiento orientados a la producción, los servicios de maquinaria, los servicios veterinarios, los servicios de asesoramiento técnico sobre producción o cría de animales y sobre las condiciones laborales.
- ii. **Los servicios de comercialización** son aquellos que apoyan a los productores para mejorar el acceso a los mercados. Aquí se incluye la provisión de información de mercado, la facilitación en la negociación de contratos y la promoción de los productos, por ejemplo a través del desarrollo de marcas, la organización de (o la participación en) ferias comerciales, el asesoramiento en las estrategias de venta, la certificación, etc.

- iii. **Los servicios de gestión empresarial** son aquellos brindados por las cooperativas hacia sus socios para mejorar sus capacidades empresariales y de gestión, por ejemplo: el apoyo y la formación para el desarrollo del plan de negocios o de la contabilidad.
- iv. **Los servicios financieros** incluyen, por ejemplo, los instrumentos de ahorro y crédito, los seguros, los fondos de inversión, el apoyo en el acceso a subsidios y las garantías de venta.
- v. **Los servicios de valor agregado:** son los que agregan valor al producto después de la cosecha pero antes de la venta. Estos servicios incluyen el almacenamiento, el transporte, el procesamiento, la selección y clasificación, el embalaje y el etiquetado.

En la siguiente tabla se pueden ver ejemplos de estos cinco tipos de servicios.

Tabla 2.1 Lista de servicios

Servicios de producción	Suministro de insumos (semillas, forraje, fertilizante, pesticidas, etc.)
	Orientación en el uso de agroquímicos y otros insumos
	Formación sobre la administración de explotaciones agropecuarias
	Inseminación artificial
	Formación sobre las buenas prácticas agrícolas, conservación de suelos, gestión del agua y temas ambientales relacionados
	Formación sobre técnicas post-cosecha adecuadas
	Formación sobre prácticas de trabajo seguras
	Servicios veterinarios
	Servicios de pronóstico del tiempo
	Gestión del agua
	Muestreo y análisis de suelos
	Servicios de maquinaria
	Investigación y extensión orientada a la producción
Centros de capacitación para productores	

Servicios de comercialización	Información del mercado
	Negociación
	Certificación
	Ferias comerciales
	Vínculos con el mercado
	Desarrollo de marcas (<i>Branding</i>)
	Desarrollo de espacios de mercado
	Transporte
Servicios de gestión empresarial	Etiquetado
	Desarrollo del plan de negocios
	Servicios de gestión empresarial
	Desarrollo del recurso humano
Servicios financieros	Asesoramiento legal
	Sistemas de ahorro
	Sistemas de crédito
	Seguros (de cultivo, para los locales, de salud, etc.)
Servicios de valor agregado	Arrendamiento (leasing)
	Almacenamiento y depósito
	Instalaciones de procesamiento
	Formación sobre prácticas de procesamiento adecuadas
	Embalaje
	Selección y calificación

El siguiente caso presenta un servicio concreto: el servicio de planificación de la explotación agropecuaria. Saber qué criar y en dónde y cuándo vender el ganado hace que los productores sean más eficientes y eficaces, y puede resultar en mayores ganancias.



Caso 2.1 El poder de las herramientas de planificación utilizadas por SOCODER en Chile

Evaluando las necesidades y las posibilidades de los socios

SOCODER, la Sociedad Comercial y de Desarrollo Rural, ha sido pionera en la prestación de servicios de apoyo a la planificación para los pequeños agricultores de la provincia de Ñuble, en Chile. A menudo, las cooperativas están tan involucradas en la ejecución diaria de proyectos, en el suministro de servicios y en la atención a los problemas financieros de corto plazo, que no cuentan con tiempo suficiente para ayudar a los socios a pensar en el futuro. Sin embargo, la planificación es clave para una producción exitosa. En esencia, la planificación involucra la evaluación de las necesidades y las posibilidades de los productores para generar expectativas realistas sobre lo que pueden ofrecer y lo que pueden recibir a cambio. Obviamente, acontecimientos como una sequía o la aparición de una plaga son difíciles de planificar. Pero existen muchos otros aspectos de la producción que no son propensos a cambiar demasiado: la extensión de las tierras cultivables, la cantidad de crías que nacen en cada parición o el monto de intereses a pagar por un préstamo. Estas son cifras que se puede estimar razonablemente.

El apoyo a los productores en materia de planificación, se traduce en ventas más seguras y rentabilidades más altas. En consecuencia, SOCODER ha desarrollado un conjunto de servicios de planificación para sus socios. Dentro de estos servicios se encuentra un mapeo preciso de cada predio, el que, junto a los análisis de suelos y de agua, permite que los socios decidan cuáles son los cultivos más apropiados en cada momento y qué tipo de prácticas de rotación de cultivos deben aplicar. Los productores de corderos tienen un sistema para anotar las fechas de nacimiento y apareamiento, controlar el crecimiento de los animales y planificar las fechas óptimas para la venta de los animales en el mercado.

El emprendimiento más reciente de SOCODER emplea el poder de la tecnología para implementar un sistema integral de apoyo a la planificación. La cooperativa y una universidad local (la Universidad de Concepción) acordaron desarrollar un proyecto conjunto para aprovechar el incremento de la conectividad a internet en el campo. Estas dos instituciones lanzaron "Agropyme Digital", un sistema basado en internet, destinado a apoyar a los pequeños y medianos productores. Aunque ofrece algunos de los servicios que tradicionalmente se prestaban a los socios (como el mapeo de los predios), Agropyme Digital es una herramienta mucho más sofisticada y amigable, que permite a los productores almacenar y analizar los datos indispensables para la planificación. La información adecuada puede conducir a mejores decisiones y las mejores decisiones pueden transformarse en mejoras en las condiciones de vida para los productores.

Fuente: En base a información brindada por Christian Gouet, consultor de Agriterra, y a material escrito aportado por Juan Guido Vidal, presidente de SOCODER y socio de Agriterra.



Auto-tarea 2.1

El caso 2.1 presenta a la planificación como un instrumento para mejorar la productividad de los productores. ¿De qué modo apoya su cooperativa el fortalecimiento de las capacidades de sus socios? ¿Es sostenible esta alternativa de fortalecimiento de capacidades?

Servicios combinados

Es importante tener en cuenta que muchos servicios tienen éxito únicamente cuando se combinan con otros servicios. La formación sobre buenas prácticas agrícolas solamente da resultado cuando los productores tienen acceso a los insumos adecuados (y viceversa). Y la información sobre los precios en los mercados urbanos resulta interesante únicamente cuando los productores tienen acceso real a estos mercados.

El caso de Cooagronorte en Colombia (Caso 2.2 del Módulo 1) demuestra que algunas necesidades están estrechamente relacionadas con otras. También muestra cómo administrar la prestación de servicios, sin correr el riesgo de que una gama de servicios demasiado amplia implique una carga muy pesada para las finanzas de la cooperativa.

Un ejemplo de servicios combinados: el Sistema de Recibos de Almacén (WRS)

El Sistema de Recibos de Almacén (WRS por sus siglas en inglés) es una combinación

WRS

Con este sistema, los agricultores llevan su producción a un depósito y obtienen un recibo a cambio. Pueden utilizar este recibo como garantía si quieren pedir un préstamo, para no tener que esperar hasta que la producción se venda y que la cooperativa obtenga sus fondos. Es un convenio útil para aquellas cooperativas que quieran almacenar sus productos hasta que suban los precios, o en el caso que los productores tengan que esperar para recibir los pagos de los compradores.

Source: The Royal Tropical Institute, Amsterdam y International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi (2010), *Value chain finance: Beyond microfinance for rural entrepreneurs*, KIT Publishers, Amsterdam.

interesante de los servicios de almacenamiento, los financieros y, en algunos casos, los de provisión de insumos. Es común que las cooperativas gestionen un depósito para almacenar productos agrícolas e insumos no perecederos (se puede encontrar más información sobre el almacenamiento de insumos en el Módulo 3). El WRS es un acuerdo tripartito entre la cooperativa (que administra el depósito), el productor (el depositante) y una institución financiera (que otorga un préstamo).

El productor lleva su producción al depósito para su almacenamiento. El productor es el tenedor legal de un recibo de depósito. El recibo de depósito es



la garantía sobre la que la institución financiera otorga un préstamo al tenedor del recibo (el productor). El préstamo puede ser utilizado para la compra de insumos para las próximas zafas, aunque la cosecha no haya sido vendida aún. Las instituciones financieras que aceptan los recibos de depósito como garantía confían en el alto nivel de liquidez de los productos depositados. Los riesgos para las instituciones financieras son relativamente bajos. Con el recibo de depósito, las instituciones financieras tienen derecho a presentar eventuales reclamos por falta de pago antes que otros acreedores. Los riesgos pueden reducirse aún más con una buena gestión del depósito y con controles realizados por un servicio de inspección.

El siguiente caso muestra cómo funciona un Sistema de Recibos de Depósito para los productores de café de Tanzania.



Caso 2.2 Un WRS para el café en Tanzania

En Tanzania, los productores entregan el café a las cooperativas de base - Cooperativas Agrícolas de Comercialización (AMCO, por su sigla en inglés) - o a las asociaciones de productores. El rol de las AMCO y de las demás organizaciones primarias de productores es fundamental, ya que hacen posible que los pequeños productores reúnan su producción y la comercialicen como grupo. Esto permite que los pequeños productores puedan cumplir con los mínimos requeridos por los depósitos (de 3 a 7 toneladas).

La AMCO recibe la producción después de asegurarse que el café cumple con los estándares mínimos de calidad. La AMCO entrega un recibo al productor, que documenta el volumen entregado y le efectúa un “adelanto” al productor, que alcanza hasta un 70 por ciento del precio de mercado del café en pergamino (grano de café verde Arábico).

Las AMCO financian los “adelantos” con préstamos bancarios otorgados en base a sus estados financieros, sus antecedentes y las garantías proporcionadas por sus dirigentes. Los socios de las AMCO pueden aceptar adelantos menores para reducir los costos financieros y, de ese modo, aumentar sus ganancias totales que, en gran medida, dependen del monto de dinero que reciben en la liquidación final. Cuando se llega al mínimo requerido, las Sociedades Cooperativas Rurales (RCS por sus siglas en inglés) entregan el lote al operador designado para el almacenamiento.

En el subsector del café, la mayoría de los operadores designados para el depósito de la producción son, a la vez, empresas de secado de café. En el pasado, muchas de ellas fueron propiedad de las uniones cooperativas, pero se convirtieron en entidades comerciales con autonomía financiera, que ofrecen servicios de procesamiento a cambio del pago de honorarios. Un ejemplo es la *Tanzania Coffee Curing Company* (TCCC), de la localidad de Moshi.

Los operadores del depósito almacenan y procesan el café en pergamino por orden de llegada, a menos que el depositante les indique postergar el procesamiento por razones específicas de comercialización. Los operadores tienden a enfocarse en los costos de procesamiento y no en los costos de almacenamiento (que normalmente son muy bajos). También aceptan depósitos de los comerciantes y de las uniones de cooperativas que comercializan en nombre de grupos de las AMCO.

Luego de recibir el café pergamino, el operador del depósito emite los recibos de depósito, documentando el volumen y la calidad del café depositado por las AMCO. Las RCS, en base al recibo del depósito, obtienen el financiamiento para el inventario, lo que les permite realizar más compras de café a sus socios (y a veces a los no socios dentro de su área de captación).

Los bancos involucrados en el financiamiento de recibos de depósito del café incluyen al *Kilimanjaro Cooperative Bank*, el *National Microfinance Bank* y un banco comercial, el CRDB Bank Plc.

¿Qué servicios prestar?

Los socios siempre van a exigir muchos servicios diferentes. Probablemente, la evaluación de necesidades producirá una extensa lista de servicios requeridos. Una cooperativa no puede responder a todas las demandas de sus socios, por lo que debe priorizarlas. La priorización no debería basarse sólo en el criterio de “lo que necesita la mayoría de los socios de la cooperativa”. Existen varias razones para esto:

- Muchas cooperativas tienen una membresía heterogénea. Para prevenir situaciones en las que algunos socios se sientan desfavorecidos, el proceso de elección de los servicios a prestar debería ser justo y transparente. Es aconsejable pedirle a una persona externa que ayude en este proceso. En cualquier grupo de personas, hay relaciones privilegiadas y, por otro lado, es posible que algunos socios tengan mayor capacidad de influir sobre la gerencia de la cooperativa que otros.
- El propósito final es que los socios vendan su producción en el mercado. Una cooperativa debería atender únicamente aquellas necesidades que realmente apoyan al productor para lograr ese objetivo. Los servicios prestados deberían responder también a lo que demanda el mercado. No tiene sentido ofrecer productos de alta calidad, que se producen eficientemente, cuando no hay un mercado para ellos. Por ejemplo, si los consumidores demandan simplemente granos envasados, la cooperativa debería evaluar la posibilidad de ofrecer servicios de envasado. Del mismo modo, los servicios vinculados a las fases iniciales del ciclo de producción (la producción, la post-cosecha, etc.) deberían contemplar especialmente las demandas finales del mercado. Por ejemplo, no tendría sentido brindar formación a los agricultores para mejorar la productividad de mandioca, si el mercado de este producto fuera excedentario.
- Adicionalmente, la elección de los servicios a prestar debería estar alineada con los objetivos de la cooperativa. Los servicios elegidos deberían aportar a consolidar la estrategia de la cooperativa. Una cooperativa de comercialización, no debería brindar servicios de análisis de suelos, a menos que se trate de un aspecto clave para mejorar las ventas. Si la cooperativa agrupa a productores de bananas, no debería brindar servicios veterinarios.
- Algunas de las necesidades de servicios se relacionan con el contexto en el que actúa la cooperativa, por ejemplo: el acceso a la energía, la mejora de los caminos y rutas o los cambios en la legislación. Prestar servicios que respondan directamente a este tipo de necesidades, podría contribuir a la estrategia general de la cooperativa (por ejemplo, la mejora de las rutas puede facilitar el acceso al mercado), pero no siempre es así. Por este motivo, una cooperativa puede decidir que lo mejor es ejercer presión

frente al gobierno local o pedir la ayuda a la unión de la cooperativa o la federación. En consecuencia, aún cuando las necesidades estén alineadas con la estrategia de la cooperativa, podrían presentarse casos en los que el gerente de la cooperativa solicite el servicio a otro proveedor.



Auto-tarea 2.2

¿La membrecía de su cooperativa es heterogénea? ¿Cómo se maneja ese rasgo?
¿Cómo se asegura que se escuchen las voces de todos?

En el Cuadro 2.1 se enumeran los criterios que se pueden aplicar para priorizar las necesidades de los socios. En ciertos casos, es importante para la cooperativa atender las necesidades de grupos, aún cuando estos sean minoritarios. Por ejemplo, no se deberían ignorar las necesidades de los jóvenes y las mujeres, con el pretexto de atender los deseos de la mayoría. Una alternativa que puede aplicar el gerente es escuchar sus necesidades en forma separada del resto del grupo.



Cuadro 2.3 Los criterios para priorizar las necesidades de los socios

¿Qué porcentaje de los socios comparte una necesidad en particular?

Una cooperativa debería satisfacer las necesidades de la mayoría antes que responder a las de una minoría. No obstante, hay que asegurar que los diversos grupos minoritarios de socios también tengan apoyo, de modo de evitar la discriminación y otros resultados no deseados.

¿Existen otros proveedores que puedan satisfacer la necesidad?

Si una necesidad específica (por ejemplo, los fertilizantes) puede ser satisfecha, fácilmente y a un precio competitivo, por otros proveedores locales, la cooperativa no debería asignarle un nivel alto de prioridad a la hora de definir los servicios a prestar.

¿Qué grado de importancia tiene la satisfacción de esta necesidad en relación al aumento de la productividad?

En principio, las necesidades relacionadas con los aumentos de productividad deberían tener una prioridad alta.

Al satisfacer esta necesidad, ¿cuánto aumentará la calidad de los productos?

Se debería dar prioridad a las necesidades relacionadas con la mejora de la calidad, porque su satisfacción permitirá un aumento en el valor de la producción de los socios.

¿En qué medida la necesidad se relaciona con las carencias a nivel local?

Se debería dar prioridad a aquellas necesidades que no se pueden satisfacer por la escasez local de insumos o servicios, dado que la cooperativa puede lograr una gran diferencia para los productores al satisfacer estas necesidades.

¿Están relacionadas estas necesidades con el negocio central de la cooperativa?

La cooperativa debería priorizar aquellas necesidades que están relacionadas a su negocio central, por encima de otras necesidades que, si bien son importantes para la producción agrícola, están alejadas de su misión central.

¿La necesidad representa un “cuello de botella”?

Satisfacer la necesidad requerida, ¿es un paso imprescindible para facilitar el desarrollo de procesos relevantes en materia de producción o de comercialización? Se deben priorizar las necesidades relacionadas con “cuellos de botella”.

Si bien suena lógico que se sugieran criterios para priorizar los servicios, de todos modos esta tarea requiere esencialmente de decisiones sensatas de parte del gerente. Una cooperativa depende de sus socios y los socios sólo se sentirán comprometidos cuando se puedan identificar con su cooperativa. En cuanto los socios pierden este sentimiento de identidad, pierden también la confianza en los dirigentes de la cooperativa. En consecuencia, al decidir qué servicios priorizar, el gerente debe tomar en cuenta la importancia del compromiso de los socios pero, a la vez, tiene que asegurarse que la cooperativa se mantiene alineada con su estrategia y que responde a las demandas del mercado.

Pueden producirse situaciones en la que aparezcan conflictos entre los gerentes y los socios o el Consejo de Administración. El caso del servicio de inseminación artificial en la Ngwataniro Dairy Farmers' Cooperative (Cooperativa de Productores Lácteos de Ngwataniro) de Kenia (ver Módulo 1, Caso 3.1) muestra cómo manejaron este tipo de conflictos y la importancia de un proceso participativo que conduzca a un consenso.



Auto-tarea 2.3

¿Qué grado de conocimiento tiene Ud. sobre las necesidades de los productores de su cooperativa? Priorice las necesidades de los socios de su cooperativa mediante las preguntas del Cuadro 2.1

¿Qué servicio responde a cada necesidad?

A esta altura, el gerente ya cuenta con una lista priorizada de necesidades, elaborada en base a lo expresado por los socios de la cooperativa. Sin embargo, hay muchas maneras de atender esas necesidades. Por ejemplo, se puede cumplir con la necesidad de un aumento de la productividad a través del uso de mejores insumos y equipamiento, de cambios en el flujo de trabajo y de mejoras en las condiciones de trabajo.

Una vez priorizadas las necesidades, la gerencia de la cooperativa debe decidir la mejor estrategia para responder a cada una de ellas. ¿Qué servicio conduce al mejor resultado? Para contestar a esta pregunta se debe tener una idea muy clara de la necesidad dentro de su contexto. ¿Por qué es tan baja la productividad? ¿Será por la escasa disponibilidad o la mala calidad de los insumos? ¿Será por las técnicas de producción? ¿Hay ciertos grupos de socios (por ejemplo las mujeres y los jóvenes) más preocupados que los otros sobre este problema? Hay veces que responder las necesidades puede convertirse en un buen negocio. El ejemplo de la Twatasha Multipurpose Cooperative Society (Sociedad Cooperativa Multipropósito de Twatasha) de Zambia, muestra que los servicios ambientales también pueden ser lucrativos.

Mejora de la salud y la seguridad en el trabajo

El aceite de palma es hecho generalmente por grupos de mujeres. Imagínes: un grupo de mujeres sentadas en un círculo en el suelo, la formación de grietas en los frutos secos junto al fuego y cerca de la estufa de gasolina. Bajo tales circunstancias, un accidente fácilmente puede producirse. Simplemente reorganizar el espacio de trabajo puede ayudar a reducir los riesgos y, finalmente, aumentar la productividad.



Caso 2.3 Cómo adaptarse a las oportunidades emergentes

En sus años iniciales, la *Twatasha Multipurpose Cooperative Society* (Sociedad Cooperativa Multipropósito de *Twatasha*) se dedicaba a actividades tales como la formación de los productores sobre el almacenamiento de cultivos y en establecer vínculos entre los productores y los compradores para obtener negocios justos. Recientemente, la cooperativa se reconvirtió a la prestación de servicios en el área de los negocios ambientales, tales como el manejo y recolección de basura y la limpieza en general. Estas actividades comenzaron después que diversas enfermedades mortales, como el cólera y otras epidemias transmitidas por el agua, afectaran a los comerciantes, sobre todo en la época de lluvias. Los comerciantes sacan agua para beber y cocinar de pozos poco profundos que son las fuentes principales de contaminación. En principio, *Twatasha* suministraba los servicios de recolección de basura para contribuir al bienestar de la comunidad, pero pronto se transformó en un negocio lucrativo y viable, que ofrecía oportunidades de empleo. Al final, un medioambiente más limpio contribuye a una mejor salud y a mejores condiciones de trabajo y de vida en la comunidad.

Fuente: OIT/COOP^{AFRICA} (2009), *Sanitation management of refuse and garbage collection in Zambia*, <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/twatasha.pdf> (Consultado 4 Oct. 2011).

El análisis de costo-beneficio

La mayoría de las cooperativas tienen presupuestos limitados. Que sea directamente la cooperativa quien preste los servicios que respondan a las necesidades de los socios, no siempre resulta ser lo más beneficioso. Un análisis de costo-beneficio ayuda a la gerencia de la cooperativa a obtener una idea más clara acerca de si la prestación de un servicio vale o no la pena, en términos de tiempos, recursos y energía.

En consecuencia, un análisis de costo-beneficio es útil para establecer si se justifica, o no, la inversión en un servicio que responda a las necesidades de los socios. El análisis consta de dos pasos:

- la identificación de los costos;
- la identificación de los beneficios.

El primer paso es identificar y cuantificar todos los costos asociados a la inversión y la prestación de un servicio. En el caso de los servicios de suministro de insumos, por ejemplo, debe incluirse el tiempo empleado en la negociación con el proveedor final de los insumos, los costos de compra de los

Análisis de Costo-Beneficio

El Análisis costo-beneficio es una técnica para evaluar, si hacer una inversión es conveniente o no. Para ello, se suman el valor de los beneficios de un plan de acción, y se restan los costos asociados con este. Los resultados muestran si la inversión vale la pena.



insumos, los costos de almacenamiento y los de transporte. Se sugiere tomar las siguientes acciones:

- enumerar todos los costos monetarios en que se incurrirá con la implementación y durante la ejecución del proyecto de prestación de servicios. Estos deben incluir los costos de puesta en marcha, las licencias, los materiales para la producción, los gastos de nómina, los procedimientos de aceptación de usuarios, los gastos de formación y los viáticos, entre otros;
- enumerar todos los costos no-monetarios en los que, probablemente, se incurrirá. Estos incluyen el tiempo invertido, la producción perdida, los procesos imperfectos y otros riesgos potenciales; intentar asignar valores monetarios a este tipo de costos; y
- sumar todos los costos.

El próximo paso es identificar y cuantificar todos los beneficios esperados como resultado de la provisión del servicio. Algunos ejemplos de estos beneficios son: mayores ingresos para los productores, tiempos de producción reducidos, reducciones en las pérdidas post-cosecha, mejora de la calidad del producto a través del envasado, mejores condiciones de trabajo para los socios cooperativos o el personal. Se sugiere tomar las acciones siguientes:

- enumerar todos los beneficios monetarios a percibir con el servicio brindado. Estos beneficios incluyen, fundamentalmente, las ganancias directas por la venta de productos y/o servicios, pero también la reducción

de los costos de producción a través de la mejora de los procesos y los aumentos de productividad;

- enumerar todos los beneficios no-monetarios que se podrían percibir. Estos incluyen, por ejemplo: la reducción de los tiempos de producción, el aumento de la base de clientes y, también, mejoras en la seguridad y la salud en el lugar de trabajo, mejoras en los niveles de satisfacción de los clientes, la conservación de los recursos naturales y una mejora de la reputación de la empresa; en lo posible, intentar asignar valores monetarios a estos beneficios; y
- sumar para obtener un valor total de los beneficios.

Como paso final, la cooperativa debería ponderar los costos y los beneficios para determinar si la inversión propuesta vale la pena. Si los costos totales son mucho mayores que los beneficios totales, se puede concluir que el proyecto de la prestación del servicio no es una inversión atractiva en la que aplicar los tiempos y recursos de la cooperativa. Sin embargo, si los costos y los beneficios son equivalentes, la cooperativa debería considerar la cantidad de socios que se verían beneficiados con el servicio.

La realización de un análisis de costo-beneficio es una forma valiosa para evaluar los pros y los contras de brindar un determinado servicio y es una manera precisa de determinar si una oportunidad vale o no la pena, en términos del tiempo, los recursos y la energía.

La estrategia de la cooperativa

Como se ha visto, la cooperativa debe evaluar las necesidades de sus socios, debe escoger aquellas que están alineadas con la estrategia de la organización y realizar un seguimiento de las demandas del mercado y de los beneficios y costos involucrados. Eso es exactamente lo que se trata: de alinear la evaluación de necesidades y la selección de servicios con la estrategia de la cooperativa y las demandas del mercado.

En todas sus actividades, la cooperativa debería apegarse estrechamente a sus estrategias, lo que requiere de ciertas capacidades.

Uno de los talentos requeridos en el gerente de una cooperativa es la capacidad de alejarse de la rutina diaria. La administración diaria de la cooperativa es una tarea exigente: incluye actividades como la administración del personal, el relacionamiento con socios de negocios externos a la organización y la resolución de problemas. Es muy fácil perderse en los asuntos del día a día.

Sin embargo, la cooperativa se crea para servir a los socios en el largo plazo. El Módulo 1 explica que una cooperativa es una asociación de personas creada para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad colectiva. Se trata de una organización con un propósito. Tiene una función específica (una cooperativa puede ser, por ejemplo, una cooperativa de comercialización o una cooperativa de servicios). Asimismo, la cooperativa tiene una misión y una visión. Para perdurar en el largo plazo, la cooperativa debe adaptarse a las circunstancias cambiantes pero, al mismo tiempo, debe asegurarse de que se mantiene estrechamente apegada a su estrategia y a sus propósitos. Es por estos propósitos que los socios se afiliaron en su momento a la cooperativa.

Las circunstancias cambiantes

La estrategia, la misión y la visión de una cooperativa no son elementos estáticos. Una cooperativa de comercialización no se transformará fácilmente en una cooperativa financiera, pero su estrategia sí puede cambiar de manera gradual. Una cooperativa existe para servir a sus socios. Cuando los socios necesitan un cambio, la cooperativa debería adaptar su estrategia. Muchas veces, las necesidades de los socios cambian cuando el mercado cambia. Cuando la demanda del mercado cambia, los socios podrían necesitar de otros servicios para poder responder adecuadamente a esa nueva demanda. Asimismo, cuando la oferta del mercado cambia, por ejemplo, por la retirada de alguno de los proveedores de servicios o por la introducción de nuevos tipos de fertilizantes, etc., los socios podrían necesitar de nuevos servicios. Una cooperativa tiene que adaptarse a las circunstancias cambiantes y a las demandas cambiantes de sus socios. Son los socios quienes pueden sugerir y decidir sobre los cambios necesarios.

Las actividades diarias tienen que estar alineadas con los propósitos de la cooperativa. Las actividades diarias tienen que actuar como un apoyo para que la cooperativa pueda cumplir con su misión y su visión. Por lo tanto, es necesario que, cada tanto, el gerente se abstraiga de la rutina diaria para reflexionar sobre las respuestas a las siguientes preguntas, entre otras:

- ¿Cuáles son los servicios que brindamos a nuestros socios?
- ¿Cuál es el propósito de nuestra cooperativa?
- ¿De qué manera contribuyen los servicios que prestamos a nuestra estrategia?
- ¿Está alineada nuestra estrategia con la demanda del mercado?
- ¿Sigue siendo relevante el propósito de la cooperativa en el contexto cambiante?



Auto-tarea 2.4

¿Puede responder a estas preguntas en relación a su cooperativa? ¿Han cambiado su propósito, sus servicios y/o su estrategia con el tiempo?



TEMA 3

¿Quién Prestará
el Servicio?

Introducción al tema

Luego de una investigación profunda, la cooperativa ya sabe qué servicios quiere prestar a sus socios. ¿Cuáles son las preguntas que aparecen a la hora de buscar un proveedor de los servicios? El presente tema aborda la selección de proveedores de servicios. Se analizan los aspectos a tener cuenta si es la cooperativa quien presta directamente los servicios, si los subcontrata externamente o si actúa únicamente como un referente dejando que sean los productores quienes elijan al proveedor de los servicios en el mercado. El presente tema ofrece criterios que pueden ayudar a una cooperativa en la selección del proveedor adecuado. Si la cooperativa decide proveer algunos de los servicios, también es importante analizar de qué manera se pueden ofrecer estos servicios.

¿Cómo analizar el mercado de servicios?

Existen varias herramientas para analizar a un mercado de servicios determinado. Un ejemplo es la herramienta de visión general del mercado.⁴ Esta herramienta permite una comprensión rápida del mercado a través de fuentes secundarias y entrevistas con proveedores de servicios. Se analizan las oportunidades y las restricciones comunes de los servicios seleccionados. Luego de escuchar las experiencias de los socios y las de las personas relacionadas con los socios y de realizar entrevistas a funcionarios locales, a empresas y a productores no socios, se puede preparar una lista de todos los proveedores que operan en el mercado de servicios analizado. Luego, se entrevista a algunos

de los proveedores identificados, para tratar de comprender en qué medida están respondiendo realmente a las necesidades de los socios.

En la tabla siguiente, se pueden ver ejemplos de las preguntas que ayudan al análisis de los tres componentes.



⁴ CIF/OIT (2003), Miehlbradt, A. and McVay, M (Seminar Reader), *Developing commercial markets business development services*, Turín.

Tabla 3.1 Preguntas para analizar el mercado actual de servicios

Demanda	¿Qué socios están usando qué productos / servicios? ¿Cuáles no?
	¿Qué beneficios esperan los socios del servicio?
Transacciones	¿Qué tamaño tiene el mercado?
	¿Qué porcentaje de los socios ha usado un servicio en particular?
	¿Por qué los socios usan el servicio? ¿Por qué no?
	¿En qué forma quieren los socios que se brinde el servicio?
	¿Cuáles son las características del servicio que quieren los socios?
	¿Qué grado de satisfacción tienen los socios con la oferta actual?
Oferta	¿Qué precio pagan los socios por el servicio?
	¿Hay disponibilidad de los servicios requeridos?
	¿Qué tipos de proveedores existen?
	¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los proveedores actuales?

¿Cómo elegir un proveedor de servicios?

Después que su cooperativa ha identificado los servicios que quiere brindar u organizar para sus socios, es hora de identificar y elegir un proveedor para dicho servicio. Elegir el servicio de apoyo y el proveedor del servicio correcto es un requisito previo para asegurar la prestación de servicios de calidad para los socios de la cooperativa.

Se puede distinguir entre dos proveedores de servicios:

- La cooperativa: es posible que la cooperativa tenga la capacidad para prestar un servicio por sí misma. A modo de ejemplo, un productor ha sido formado en las buenas prácticas agrícolas y tiene la capacidad de formar a otros productores. Para analizar si una cooperativa es capaz de brindar un servicio, la herramienta del análisis FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) será de gran ayuda. El análisis FODA es un método de planificación estratégica que sirve para evaluar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas involucradas

La cooperativa como prestadora de servicios

En algunos casos, la unión y/o la federación cooperativa pueden apoyara a la cooperativa en la prestación de servicios, por ejemplo a través de la formación de formadores, o de la contratación de agrónomos que brinden asesoramiento técnico a los socios de las cooperativas locales.

Otro ejemplo de prestación de servicios cooperativos es el de los socios que ayudan a otros, a través de visitas de intercambio, parcelas demostrativas, el asesoramiento de productor a productor y el uso compartido de herramientas o maquinaria.

en un proyecto o emprendimiento. Esta herramienta es presentada en el Apéndice I.

- **Proveedores externos de servicios:** Un proveedor externo de servicios es una organización, empresa o persona que se especializa en un determinado servicio. Algunos ejemplos incluyen: un banco que otorga créditos, una universidad cooperativa que brinda formación sobre gestión cooperativa o un proveedor de fertilizantes que forma a los productores acerca de los procedimientos de aplicación del producto. También se puede pensar en los proveedores informales de servicios, por ejemplo, un miembro de la familia que realice las tareas de contabilidad del predio. Una cooperativa podría subcontratar los servicios, contratando a un proveedor externo para brindar servicios a sus socios. Otra opción es que los socios tengan acceso a los servicios de proveedores externos de manera individual. La cooperativa podría funcionar como referente y facilitar los vínculos entre los socios y los proveedores potenciales del servicio, e incluso podría negociar un mejor precio.

¿Qué criterios se pueden usar para decidir qué tipo de proveedor es el más adecuado?

Hay cuatro criterios que se pueden usar para decidir qué tipo de proveedor es el más apropiado:

- **Disponibilidad:** ¿Existe el servicio y, si es así, existe una oferta adecuada? No todos los servicios requeridos están disponibles. La identificación de los proveedores potenciales de servicios debe hacerse, preferiblemente, a través de un proceso participativo. Siempre hay un grupo de socios que sabe más sobre la existencia de proveedores de servicios en su región. La identificación mediante un grupo participativo conduce a la elaboración de una lista de proveedores, quienes podrían brindar servicios de apoyo a los socios de la cooperativa. Si no hay proveedores disponibles para el servicio (por ejemplo, si éste no está disponible en la región), debería ser la misma cooperativa quien preste el servicio.
- **Asequibilidad:** ¿Pueden los socios pagar el servicio? ¿El precio es razonable? ¿Y cuáles son las condiciones de pago? ¿El proveedor del servicio puede brindarlo a crédito y, si es así, en qué condiciones? La cooperativa y sus socios siempre manejan presupuestos limitados. Un criterio importante para decidir quién va a brindar los servicios es el costo del proveedor del servicio en combinación con el valor obtenido del servicio. Un análisis de costo-beneficio ayuda en la comparación de costos con su valor agregado. En base al valor agregado estimado y el presupuesto disponible, una cooperativa puede decidirse entre recurrir a un proveedor externo, brindar el servicio ella misma o dejarlo librado

al mercado. En algunos casos, existen muchos proveedores en el mercado para un determinado servicio. Es importante destacar que el costo de contratar a un proveedor externo de un servicio no está limitado al precio pagado al proveedor. El mismo proceso de contratación involucra costos, por ejemplo: los costos de viaje para contactar al proveedor del servicio, el tiempo invertido en la negociación, el tiempo aplicado a la formalización del contrato, etc.

- *Accesibilidad:* ¿Está disponible el servicio en un lugar accesible y en un horario adecuado (por ejemplo: la estación del año, los horarios)? Puede darse una situación en la que los proveedores del servicio existan y sean interesantes en términos de costos y calidad, pero ¿sus servicios son realmente accesibles? La accesibilidad no sólo significa que se encuentren dentro de una cierta distancia máxima. También se relaciona con los horarios y las fechas en las que el proveedor puede entregar el servicio. ¿Están alineados con el ciclo de producción del agricultor?
- *Conveniencia:* ¿El servicio cumple con los estándares de calidad requeridos y con las condiciones necesarias? ¿El servicio cumple con las necesidades específicas y con las particularidades de los socios de la cooperativa (por ejemplo: género, nivel educativo, capacidades), abordando el problema correcto y brindando los resultados correctos? ¿Está autorizado el proveedor a brindar el servicio? ¿Está incluido el transporte dentro de las condiciones de entrega? ¿El proveedor pagará el seguro? Y otra pregunta aún más interesante: ¿el servicio es amigable con el ambiente? Un servicio no debería tener efectos negativos para el ambiente, tales como la contaminación del aire, la contaminación del agua, la degradación del suelo y la pérdida de la biodiversidad.

Disponibilidad

Asequibilidad

Accesibilidad

Conveniencia



Auto-tarea 3.1

¿Su cooperativa tiene experiencia con servicios que resultaron muy costosos para los socios? ¿Quién brindó los servicios? ¿Qué hizo su cooperativa para resolver el problema?

Categorías de servicios y proveedores potenciales

Una vez que se ha identificado a los proveedores potenciales de servicios, el próximo paso es categorizarlos, de manera que resulte fácil entender sus propuestas de servicios. Categorizar a los proveedores potenciales consiste en agruparlos de acuerdo a las similitudes de sus ofertas. Estos tipos de categorías son el resultado de las necesidades abordadas. Los grupos o las categorías de proveedores de servicios son más fáciles de comprender y analizar que una lista no ordenada de necesidades.

La tabla siguiente muestra un método para categorizar tanto a los proveedores potenciales de servicios -utilizando las cinco categorías de servicios mencionadas anteriormente: la producción, la comercialización, la gestión empresarial, los servicios financieros y los servicios de valor agregado-, como los criterios de selección: la disponibilidad, la asequibilidad, la accesibilidad y la conveniencia.

Al completar la Tabla 3.2 se puede ayudar a la cooperativa a obtener un primer panorama de los proveedores de servicios que están presentes en el mercado.

Servicios integrales

Un proveedor de servicios será más atractivo cuando brinde un servicio integral. Se presta un servicio integral cuando el proveedor ofrece servicios adicionales que mejoran los resultados de un producto comprado. Por ejemplo, el proveedor puede brindar instrucciones al usuario o servicios de mantenimiento para el equipo comprado.

Tabla 3.2 Ejemplo de categorización los proveedores de servicios

Categorías de servicios	Criterios		Disponibilidad		Asequibilidad		Accesibilidad		Conveniencia	
	Nombre del proveedor	Capacidad de entrega	Precio	Condiciones de pago	Distancia	Tiempos	Estándares de calidad	Condiciones		
Producción										
Comercialización										
Gestión empresarial										
Finanzas										
Valor agregado										



Auto-tarea 3.2

Complete esta Tabla para los proveedores de servicios que usa. ¿Cuál fue la razón principal para elegir a estos proveedores? ¿Tiene información sobre otros proveedores de servicios para completar la Tabla con sus detalles?

Criterios para subcontratar servicios

Llegados a este punto, ya sabemos cuáles son los servicios necesarios y tenemos una idea de los proveedores potenciales de servicios. Entonces, ¿es posible que sea la cooperativa quien brinde una parte de los servicios o que, tal vez, le interese hacerlo en el futuro? ¿Cómo decidir si se deben subcontratar los servicios o si debe ser la cooperativa quien los brinde? Los siguientes criterios pueden ser útiles para adoptar estas decisiones:

- *Economías de escala:* Para brindar un servicio en particular, la cooperativa tiene que asegurarse de que la demanda de los socios es lo suficientemente grande, para poder ofrecer precios competitivos y para reducir costos, como consecuencia de la importancia de la escala de las operaciones. Si los costos son relativamente altos en comparación con los beneficios, la cooperativa tiene que subcontratar el servicio.
- *Estructura del mercado:* La respuesta a la pregunta sobre si una cooperativa puede prestar directamente un servicio a un precio competitivo, depende de los demás proveedores de ese servicio presentes en el mercado. En los mercados monopólicos, donde existe un único proveedor del servicio, las cooperativas con una capacidad de oferta suficiente, normalmente pueden ofrecer el servicio a un precio más bajo, quebrando así el monopolio. En los mercados competitivos, sin embargo, la crueldad de la competencia impide, por lo general, que las cooperativas puedan entrar al mercado, dado que los productores tienen un acceso fácil a los servicios y es mucho más complejo “marcar la diferencia cooperativa”.
- *Conocimiento técnico:* Una pregunta crítica que la cooperativa tiene que hacerse antes de decidirse a prestar un determinado servicio a sus socios, es si la organización cuenta con las capacidades necesarias para brindar ese servicio con niveles adecuados de calidad. Si la respuesta es negativa,

la siguiente pregunta sería si se pueden adquirir estas capacidades a un precio razonable y dentro de un periodo de tiempo prudente. Si no fuera el caso, entonces la cooperativa tendrá que subcontratar el servicio.

- *Potencial de combinación con otros servicios:* Si dos o más tipos diferentes de servicios están vinculados estrechamente y son complementarios, sería ventajoso prestarlos conjuntamente. Esto también produciría economías de escala.
- *Capacidad de prestar servicios al cliente:* El suministro de servicios no sólo se relaciona con la prestación del servicio en sí mismo, sino también con la capacidad de evaluar y dar seguimiento al nivel de satisfacción de los clientes (los socios) y a su capacidad de maximizar los beneficios del servicio. Esto incluye la resolución de problemas que pueden enfrentar los socios a la hora de hacer uso del servicio.
- *Personal y otros costos:* ¿Cuáles son las implicancias de prestar un determinado servicio a los socios en términos de los costos totales (directos e indirectos) de la cooperativa? ¿Son accesibles los costos? ¿Cuáles son las perspectivas futuras? ¿Estos precios van a subir o a bajar?
- *Alianzas:* ¿Es posible establecer acuerdos (o condiciones) especiales con otras empresas para la prestación de servicios, a través de una subcontratación? En ciertas condiciones, podría ser más conveniente asociarse que competir. ¿Existen posibilidades de generar alianzas con otros proveedores de servicios? Un ejemplo clásico es la vinculación con una unión de cooperativas.



Auto-tarea 3.3

Evalúe los servicios que presta su cooperativa. ¿Existen muchos otros proveedores de servicios que brindan el mismo servicio o un servicio parecido? ¿Cómo asegura que su precio es más competitivo que el de los otros proveedores? ¿La cooperativa suministra servicios adicionales?

La decisión de una cooperativa de subcontratar ciertas actividades tiene mucho que ver con los costos y los riesgos asociados. Un problema muy conocido es el riesgo del “beneficiario gratuito”. Se trata del problema de los socios que se benefician de

la cooperativa sin realizar el aporte de sus partes sociales. El siguiente caso de la *Ngara Farmers' Cooperative* (la Cooperativa de Agricultores de Ngara) de Tanzania, muestra cómo manejaron este problema de manera innovadora.



Caso 3.1 Resguardándose de los beneficiarios gratuitos en las cadenas de café - Cooperativa de Agricultores de Ngara en Tanzania

Es molesto ver que alguien sube al autobús sin pagar el boleto, sobre todo si usted tuvo que hacer un esfuerzo para pagar su propio boleto. ¿Por qué alguien puede viajar gratis, cuando los demás tenemos que pagar? Los beneficiarios gratuitos aparecen en todos lados, y no solamente en los autobuses. Cada vez que una persona se beneficia de un esfuerzo colectivo sin aportar nada como contrapartida, él (o ella) produce un efecto negativo en los que sí contribuyen. En el caso de los boletos de autobús, por ejemplo, los que sí pagan terminan pagando boletos más caros para subsidiar a aquellos que viajan gratis.

El tema de los beneficiarios gratuitos es un problema común para las cooperativas. A veces los socios (o no socios) se benefician de los servicios o las acciones realizadas por la cooperativa, pero no están dispuestos o no son capaces de contribuir al grupo como corresponde. El siguiente ejemplo de una cooperativa de café en el noroeste de Tanzania demuestra cómo el tema de los beneficiarios gratuitos impacta en forma negativa en la cooperativa. El ejemplo también muestra una manera creativa para manejar el problema.

La Ngara Farmers' Cooperative Society (la Sociedad Cooperativa de Agricultores de Ngara) ha trabajado intensamente, durante más de una década, para mejorar los medios de vida de casi 2.000 productores, ofreciéndoles una amplia gama de servicios de apoyo. En un mercado exigente como el actual, la calidad del café es un aspecto de suma importancia. Los compradores son muy sensibles en cuanto a la calidad cuando establecen sus precios de compra. Por este motivo, la mejora de la calidad del café ha sido un foco importante de la actividad de la cooperativa. Estos esfuerzos, sin embargo, se vieron afectados de forma negativa por las acciones de los beneficiarios gratuitos. Algunos productores e intermediarios sin escrúpulos estaban mezclando los granos maduros de café con los granos verdes, lo que afectaba la calidad del producto final (los granos no maduros tienen un sabor desagradable). Como resultado, el precio pagado a los productores no era tan alto como hubiera podido serlo en otras circunstancias.

Este comportamiento poco ético era posible porque los granos de café se vendían luego del secado. Resulta muy difícil diferenciar a simple vista entre los granos maduros y verdes, una vez que están secos. La cooperativa encontró una solución que involucró dos estrategias. La primera fue intensificar sus campañas de extensión y educación, para aumentar los niveles de concientización de los productores sobre los efectos negativos de mezclar los granos maduros con los verdes, así como los de dos tipos diferentes de grano (“Arábica” y “Robusta”). La segunda estrategia fue dejar de procesar los granos secos. Con las nuevas reglas, se procesa el café húmedo, un sistema que sólo funciona con granos maduros y permite detectar fácilmente los granos no maduros. La acción combinada de estas dos estrategias ha reducido los problemas de pureza del café. Todo esto resultó en una mejor calidad del café y en mejores precios para los socios de la cooperativa

Fuente: En base a un informe de Sam Mshiu de la OIT y a una entrevista con John Smith Imana, vice presidente de la cooperativa.



Auto-tarea 3.4

¿Se le ocurre algún ejemplo en el que los no socios se vieron beneficiados de los servicios brindados por su cooperativa? ¿Existen “beneficiarios gratuitos” entre los socios de su cooperativa?

Satisfacción de los socios

Los socios son el activo más importante de una cooperativa. Al mismo tiempo, los socios son los principales clientes de la cooperativa. Para mantener el compromiso de los socios, la cooperativa tiene que ofrecerles beneficios suficientes. Mantener la fidelidad de un cliente es posible sólo cuando está satisfecho con los servicios prestados. Por este motivo, es muy importante evaluar la satisfacción de los socios una vez que hayan utilizado un servicio de la cooperativa.

Existen muchos criterios que se pueden emplear para la evaluación de servicios. La Tabla siguiente ofrece algunos ejemplos.

Tabla 3.3 Criterios de evaluación de servicios

Criterio de evaluación	Preguntas
Calidad del servicio	¿El trabajo del proveedor del servicio, cumplió con los requisitos y los estándares de calidad de los socios de la cooperativa?
Capacidad de entrega	¿El proveedor del servicio entregó el servicio dentro de los plazos establecidos? ¿El proveedor del servicio entregó la cantidad solicitada?
Confiabilidad	¿El proveedor del servicio cumplió con su compromiso?
Costo	¿El beneficio del servicio valió la pena en relación a la inversión realizada?
Condiciones	¿El proveedor del servicio cumplió con las condiciones de pago y de entrega?

¿Qué hacer después de la evaluación?

Una vez evaluado el nivel de satisfacción de los socios, la gerencia de la cooperativa tendrá que tomar decisiones, una vez más. Existen tres posibles situaciones:

- *El servicio fue satisfactorio:* Si el servicio sigue siendo necesario, la gerencia de la cooperativa decidirá continuar con su prestación, a menos que haya nuevos proveedores del servicio que brinden servicios mejores y/o más baratos. En ese caso, hay que informar a los socios sobre los nuevos proveedores.
- *El servicio fue parcialmente satisfactorio:* En el caso que los socios todavía necesiten del servicio, la gerencia de la cooperativa deberá investigar si existen otros proveedores o si hay que negociar con el proveedor actual para mejorar los servicios.
- *El servicio no fue satisfactorio:* La cooperativa debe evaluar si el servicio sigue siendo una prioridad y, en el caso que lo sea, se debe comenzar nuevamente con todo el proceso: la identificación de los proveedores del servicio y su selección. La toma de decisiones relacionadas con los servicios es un proceso continuo. Tanto las demandas del mercado como las necesidades de los socios son cambiantes. Asimismo, el mercado de los proveedores de servicios no permanece estático. La cooperativa debe preguntarse entonces, una y otra vez: ¿qué se necesita?, ¿qué necesidades están alineadas con nuestro propósito?, ¿qué demanda el mercado? y ¿cuáles son los proveedores de servicios apropiados? La evaluación del nivel de satisfacción de los socios constituye un aspecto clave en este proceso de toma de decisiones.



Puntos Clave de Aprendizaje

En este módulo, hemos explorado el rol de la cooperativa en la prestación de servicios. La cooperativa puede brindar un servicio por su cuenta, puede facilitar el acceso de sus socios a los servicios al contratar proveedores especializados, o puede brindar apoyo a los productores para la búsqueda de proveedores apropiados en el mercado.

Los socios necesitan muchos servicios. Una cooperativa no puede atender todas estas necesidades. La gerencia de la cooperativa tiene entonces el desafío de priorizar las necesidades de los socios. Luego, la cooperativa tiene que analizar si la satisfacción de esas necesidades priorizadas está alineada con el propósito definido para la cooperativa y si la prestación de esos servicios resultará en productos que se puedan vender en el mercado.

Una vez que se define el conjunto de necesidades que requieren servicios, la cooperativa tiene que emprender la tarea de investigar y seleccionar al proveedor del servicio más apropiado. Para realizar esta selección, la cooperativa puede basarse en los criterios de la conveniencia, la accesibilidad, la asequibilidad y la disponibilidad.

El proceso del suministro de servicios no termina con la selección del proveedor. Después de la entrega del servicio, la cooperativa debería verificar si los socios están satisfechos. Y a partir de ahí, el proceso de toma de decisiones comienza nuevamente.



Lista de Literatura

Harper, M. (1979), *Management of larger agricultural cooperatives, Material for management training in agricultural cooperative*, MATCOM, OIT, Ginebra.

Miehlbradt, A. y McVay, M (2003), *Developing commercial markets business development services*, Seminar Reader, CIF/OIT, Turín

OIT/COOP^{AFRICA} (2009), *Sanitation management of refuse and garbage collection in Zambia*
Disponible en: <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/twatasha.pdf>
(Consultado 7 Oct. 2011)

OIT/COOP^{AFRICA}(2010), *Project Design Manual: A step-by-step tool to support the development of cooperatives and other forms of self-help organizations*, Ginebra
Disponible en: <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/coopafriaprojectdesignmanual.pdf> (Consultado 7 Oct, 2011)

The Royal Tropical Institute, Ámsterdam, International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi (2008), *Trading up! Building cooperation between farmers and traders*, KIT Editores, Amsterdam.

The Royal Tropical Institute, Ámsterdam y International Institute of Rural Reconstruction Nairobi (2010), *Value chain finance: Beyond microfinance for rural entrepreneurs*, KIT Editores, Ámsterdam

Lectura adicional recomendada:

Black, I. (1981), *Transport management. Material for management training in agricultural cooperatives*, MATCOM OIT, Ginebra

Eenhoorn H, y Becx G, (2009), *Constrain constraints! A study into real and perceived constraints and opportunities for the development of smallholder farmers in Sub-Sahara Africa*
Disponible en: http://www.signschoolfeeding.org/_dynamic/downloads/Constraints%20Constrained%20final%20A4%20draft.pdf (Consultado 7 Oct. 2011)

Henehan, B. y Anderson, B., (2001), *Considering cooperation: a guide for new cooperative development*, Universidad de Cornell, Ithaca, Nueva York

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (1998/2001): *Agricultural Cooperative development - a manual for trainers*, Roma

Organización Internacional del Trabajo (2006): *Case Study: MSE Service Fairs in Sri Lanka "BDS baseline survey"*, Colombo.

Organización Internacional del Trabajo (2010), *Code of Practice on Safety and Health in Agriculture*, Ginebra

Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/normativeinstrument/wcms_161135.pdf (Consultado 7 Oct. 2011)

APÉNDICE 1

Herramienta de Análisis FODA⁵

El análisis **FODA** es un método de planificación estratégica utilizado para evaluar las Fortalezas y las Debilidades internas y las Oportunidades y las Amenazas externas de una cooperativa, un proyecto o un emprendimiento de negocios. Se trata de establecer el objetivo, por ejemplo, de un emprendimiento determinado y de identificar los factores, internos y externos, que son favorables y desfavorables para el logro de dicho objetivo. Un análisis FODA puede ayudar a recuperar los puntos de vista del pasado y a pensar en posibles soluciones a los problemas existentes o potenciales.

Fortalezas

Las fortalezas son factores internos positivos. Pueden incluir: que los miembros del consejo de administración estén comprometidos y bien preparados; que el personal cuente con capacidades apropiadas; la existencia de un buen equipamiento y de depósitos apropiados; y el acceso a recursos financieros.

Debilidades

Las debilidades son factores internos negativos que pueden obstaculizar la prestación eficaz de servicios a los socios. Pueden incluir: una situación financiera comprometida; un personal con capacidades insuficientes; una participación escasa de los socios; un consejo de administración débil; y auditorías internas ineficientes.

Oportunidades

Las oportunidades son factores externos positivos que las cooperativas pueden aprovechar para mejorar su proyecto o su organización. Pueden incluir: políticas favorables y servicios de apoyo del Estado; la existencia de instituciones de investigación, de universidades cooperativas y de cooperativas de segundo grado; el comercio justo; una buena infraestructura comunitaria o regional; y la colaboración con socios empresariales y otras organizaciones.

Amenazas

Las amenazas son factores externos que pueden tener efectos negativos en la cooperativa. Pueden incluir: las políticas nacionales desfavorables; las catástrofes naturales; los conflictos tribales; la inestabilidad política; y una infraestructura regional deficiente.

⁵ OIT/COOPAFRICA(2010), *Project Design Manual: A step-by-step tool to support the development of cooperatives and other forms of self-help organizations*, Ginebra <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/coopafricaprojectdesignmanual.pdf> (Consultado 4 Oct. 2011)

- Las fortalezas y las debilidades son factores internos y se pueden aprovechar para mejorar la capacidad de la cooperativa para prestar servicios de apoyo a sus socios.
- Las fortalezas se refieren a los recursos internos. La cooperativa debe hacer uso efectivo de sus fortalezas para mejorar su capacidad de ofrecer servicios. Por ejemplo, la cooperativa podría usar su personal preparado y competente para prestar algunos servicios de apoyo a la producción y a sus socios.
- Por otro lado, las debilidades menguan la capacidad de la cooperativa para prestar servicios. En este sentido, la cooperativa debería trabajar para enfrentar sus debilidades y, de ese modo, mejorar su capacidad para prestar servicios. Si la debilidad se relaciona con la falta de competencia del personal, la cooperativa puede organizar actividades de formación para que el personal mejore sus capacidades de brindar servicios.
- Las oportunidades y amenazas son factores externos que pueden tener impacto en la capacidad de una cooperativa para prestar servicios de apoyo a la producción. Las oportunidades son factores positivos que se puede aprovechar para mejorar la capacidad de la cooperativa para brindar servicios. Por ejemplo, la cooperativa podría aprovechar la oportunidad que representa la existencia de un centro de investigación en la región, para acceder a los resultados de sus estudios e investigaciones y difundirlos entre los productores para su aplicación en la producción agrícola.
- Las amenazas son factores externos que podrían tener efectos negativos sobre las operaciones de la cooperativa y por ende socavar su capacidad para brindar servicios. Se podrían tomar decisiones para reducir o evitar los riesgos relacionados con estas amenazas.

www.agriculture-my.coop