



My.Coop

Cómo Gestionar su Cooperativa Agrícola

MÓDULO



Suministro
de Insumos Agrícolas





Cómo Gestionar su Cooperativa Agrícola

MÓDULO 3

Suministro de Insumos Agrícolas

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 3: Suministro de Insumos Agrícolas	6
TEMA 1	
Aprovisionamiento de Insumos	9
Introducción al tema.....	11
¿Qué comprar?	11
¿Cuánto comprar?	13
Selección del proveedor	16
TEMA 2	
Almacenamiento y Gestión de Inventario.....	21
Introducción al tema.....	23
¿Almacenar o no almacenar?	23
Cómo gestionar las existencias.....	26
TEMA 3	
Venta del Servicio	39
Introducción al tema.....	41
Procedimientos de ventas.....	43
Política de precios	45
Estado de resultados	52

Puntos Clave de Aprendizaje53

Lista de Literatura54

APÉNDICE I Ejemplo de Notas de Bienes Recibidos y Entregados.....55

APÉNDICE II Ejemplos de Formularios y Documentos de Almacenamiento57

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*
Ellen Mangnus *Instituto Tropical Real*

Autores

Albert Mruma *Escuela Universitaria Moshi para Estudios Cooperativos y de Negocios*
Remco Mur *The Royal Tropical Institute*

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, Jos Bijman, Neven David, Nyakatonzi, Gopal Joshi, Esther N. Gicheru, Alejandro Guarín, Marek Harsdorff, Ann Herbert, Haroun Kalineza, Nargiz Kishiyeva, Richard Kyalo, Anna Laven, Grania Mackie, Ellen Mangnus, Ancieta Mwititi, Stanley Miringu, Albert Mruma, Sam Mshiu, Dismus O. Orodi, Huseyn Polat, Merrilee Robson, Veronica Rubio, Constanze Schimmel, Guy Tchami, Alvin Uronu y Carlien van Empel.

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 (COOP^{AFRICA}), 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). COOP^{AFRICA} es una iniciativa asociativa de la que participan diversas organizaciones nacionales e internacionales.

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



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

- CFA** *Communauté Financière Africaine* / Comunidad Financiera Africana
- FUCOPRI** *Fédération des Unions des Coopératives de Producteurs de Riz* /
Federación de Uniones de Cooperativas de Productores de Arroz
- ONG** Organización No Gubernamental

- Almacenamiento** Todos los procesos que se realizan en un almacén para asegurar que los bienes almacenados estén en buenas condiciones y así satisfacer las necesidades de los socios.
- Balance** Un resumen cuantitativo de la situación financiera de una organización en un momento determinado. El balance incluye los activos, los pasivos y el valor patrimonial neto de la organización. La primera parte del balance muestra todos los activos productivos que son propiedad de la empresa. La segunda parte muestra todos los métodos de financiamiento (como los pasivos y el capital de los accionistas).
Fuente: <http://www.cdfifund.gov/CIIS/2010/FY%202010%20CIIS%20Glossary.pdf> (Consultado 17 Oct. 2011)
- Control de inventario** El sistema para mantener un registro del movimiento de bienes dentro y fuera del almacén. Establece las existencias reales del almacén en cualquier momento dado.
- Costo de mantenimiento de inventario** El costo que implica mantener el inventario por un período de tiempo específico, incluyendo el alquiler del local de depósito, la gestión y dirección del almacenamiento y cualquier otro equipo necesario para el almacenamiento.
- Costo por falta de inventario** La situación en la que la demanda o los requerimientos de un producto no se pueden atender con el inventario actual.
Fuente: <http://www.businessdictionary.com/definition/stockout.html> (Consultado 17 Oct. 2011)
- Cuenta de comercialización** La comparación de los ingresos por ventas y los costos variables de comercialización, utilizada para determinar el excedente bruto o la pérdida bruta.
- Cuota de mercado** El porcentaje de las ventas totales de un tipo de producto o servicio que se le atribuye a una empresa determinada.
- Estados financieros** Un informe escrito que describe cuantitativamente la salud financiera de una empresa. Incluye un estado de resultados y un balance y también puede incluir un estado de flujos de caja. Generalmente, los estados financieros se preparan con una periodicidad trimestral y anual.
Fuente: http://www.investorwords.com/1957/financiamiento_statement.html (Consultado 17 Oct. 2011)

Excedente	<p>Término común usado en las cooperativas para referirse a los resultados económicos al final del ejercicio económico.</p> <p>Fuente: Münkner, H.H. y J. Txapartegi Zendoia (2011), Annotiertes Genossenschaftsglossar, Annotated Co-operative Glossary, Glosario cooperativo anotado, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra.</p>
Fijación de precios	<p>El método adoptado por una empresa para establecer sus precios de venta. Generalmente depende de los costos promedio de la empresa y de la valoración del producto por parte del cliente, en comparación con su valoración de los productos de la competencia.</p> <p>Fuente: http://www.businessdictionary.com/definition/pricing.html (Consultado 17 Oct. 2011)</p>
Garantía	<p>Los activos prendados por un prestatario para garantizar un préstamo u otro tipo de crédito. Estos activos están sujetos a ser embargados en caso que la deuda no sea pagada. La garantía también se denomina prenda.</p> <p>Fuente: http://www.cdfifund.gov/CIIS/2010/FY%202010%20CIIS%20Glossary.pdf (Consultado 17 Oct. 2011)</p>
Gestión de insumos	<p>Los métodos y procesos utilizados por una cooperativa para sus compras.</p>
Gestión de ventas	<p>El proceso de incentivar a los clientes a comprar bienes o servicios.</p>
Ingresos por venta	<p>El monto obtenido de la venta de bienes o servicios durante las operaciones normales de una empresa dentro de un período determinado.</p> <p>Fuente: http://www.businessdictionary.com/definition/sales-revenue.html (Consultado 17 Oct. 2011)</p>
Libro de almacenamiento	<p>El libro donde se registran las entradas y salidas diarias de cada producto en inventario.</p>
Mantenimiento de registros de almacenamiento	<p>El proceso de registrar todas las transacciones de movimiento de inventario, como la entrada y salida de bienes.</p>

Maximización de utilidades	<p>El proceso que aplican las empresas para determinar los mejores niveles de producción y los mejores precios para maximizar sus ingresos. Generalmente, para alcanzar sus metas en términos de utilidades, las empresas ajustan los factores que tienen incidencia directa, como los costos de producción, los precios de venta y los niveles de producción.</p> <p>Fuente: http://www.investorwords.com/7690/profit_maximization.html (Consultado 17 Oct. 2011)</p>
Nota de bienes recibidos	<p>El libro donde se registran los bienes entrantes. Reconoce la recepción de bienes de parte del proveedor.</p>
Plan operativo	<p>Un plan muy detallado y a corto plazo, preparado por la administración para alcanzar objetivos operacionales.</p> <p>Fuente: http://www.businessdictionary.com/definition/operating-plan.html (Consultado 17 Oct. 2011)</p>
Productos orgánicos	<p>Los bienes producidos utilizando métodos que no incluyen el uso de insumos sintéticos (como los pesticidas sintéticos y los fertilizantes químicos), no contienen organismos genéticamente modificados (transgénicos) y no se procesan mediante el uso de solventes industriales o de aditivos químicos para alimentos.</p>
Recambio de inventario	<p>La velocidad a la que el inventario entra y sale de una empresa.</p>
Rentabilidad	<p>La ganancia positiva de una inversión o una operación comercial después de deducir todos los gastos.</p> <p>Fuente: http://www.investorwords.com/3880/profit.html (Consultado 17 Oct. 2011)</p>
Rotación de inventario	<p>El valor total del inventario que se vende en un año dividido por el valor promedio de los bienes en inventario.</p>
Toma de inventario	<p>El proceso de contar los ítems durante un período específico para establecer el nivel real de inventario.</p>
Ventaja competitiva	<p>La habilidad de una cooperativa de producir bienes y servicios con mayor eficacia que sus competidores, superando de ese modo a sus competidores.</p>
Volumen de ventas	<p>La cantidad o número de bienes o servicios vendidos durante las operaciones normales de una empresa dentro de un período específico.</p> <p>Fuente: http://www.businessdictionary.com/definition/sales-volume.html (Consultado 17 Oct. 2011)</p>

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 Zelanda 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 Agritierra, <http://www.agritierra.org/en/text/about-agritierra> (Consultado 22 Sept. 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:



¿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:

- los dirigentes y los gerentes de estructuras cooperativas, como las uniones, las federaciones y las confederaciones;
- 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.



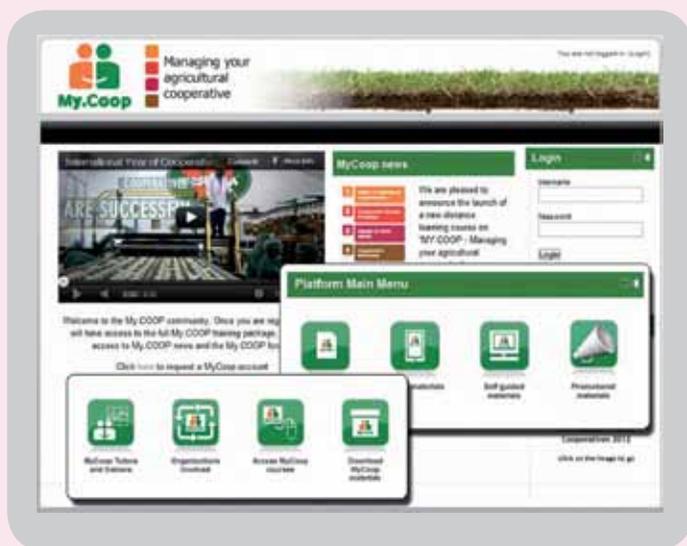
Cada módulo abarca diversos temas de aprendizaje. Un tema de aprendizaje consiste en una breve descripción de contenidos que se complementan con casos de la vida real provenientes de diversas partes del mundo, que muestran distintos enfoques para resolver algunos de los desafíos típicos que se presentan 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 (www.agriculture-my.coop) 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 3 - Suministro de Insumos Agrícolas⁴



Este módulo se refiere a los métodos y procesos de compra colectiva de insumos agropecuarios y a la reventa de los insumos a los socios y, eventualmente, a otros usuarios. Los insumos de buena calidad y asequibles pueden ayudar al agricultor a mejorar sus productos agrícolas. El suministro de insumos agrícolas es muy importante para mejorar la producción y la productividad agrícola, tanto en términos de cantidad como de calidad.

Los insumos agrícolas incluyen las semillas, los fertilizantes, los pesticidas, las herramientas, la maquinaria, las raciones y la inseminación artificial. La gestión de insumos está relacionada con: la decisión de qué insumos se compran, dónde y a quién comprárselos, cuánto

pagar por ellos, cómo gestionarlos, inventariarlos y revenderlos a los socios y a otros productores. Debe asegurarse la entrega del producto correcto, en el momento correcto, en el lugar correcto y a un precio aceptable.

La gestión del suministro de insumos para cooperativas se refiere tanto a la provisión de insumos que atiendan las necesidades de los socios de la cooperativa, como a la rentabilidad de brindar este servicio. También está relacionada con el manejo de las expectativas de los socios de las cooperativas. Los socios no son solamente clientes, sino que, además, son los propietarios de la empresa. Ellos esperan obtener insumos de alta calidad a precios razonables y competitivos, en comparación con los que ofrecen otros proveedores privados. Adicionalmente, pueden existir expectativas relacionadas con otros asuntos como, por ejemplo, la necesidad de ciertos productos concretos, la disponibilidad real de los insumos, las condiciones de pago (por ejemplo, después de que los cultivos

4 Este Módulo se basa en Harper, M. (1980), Supply Management, Material for cooperative management training in agricultural cooperatives, MATCOM, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra y Harper, M. (1982), Storage Management, Material for cooperative management training in agricultural cooperatives MATCOM, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.

hayan sido cosechados, comercializados y pagados), la existencia de cantidades suficientes y la disposición de servicios adicionales.

La gestión del suministro de insumos también incluye la gestión de las relaciones con otras partes interesadas, más allá de los socios. Una buena relación con los proveedores facilita las negociaciones dado que, cuando existe confianza mutua, se alcanza un mejor entendimiento y un compromiso para alcanzar acuerdos. Con frecuencia las cooperativas trabajan también con organizaciones de investigación y extensión. Una buena relación y un contacto frecuente con estas instituciones facilitan la transmisión de información técnica actualizada sobre los insumos y la tecnología. Lo mismo se aplica a las relaciones con las autoridades, que aportan acceso a información sobre leyes y reglamentos, como por ejemplo acerca de las más recientes regulaciones en materia del uso de pesticidas. Otros agentes importantes con los que se relaciona las cooperativas son las uniones o federaciones cooperativas.



Contenidos de este módulo

Este módulo aborda los desafíos relacionados con el suministro colectivo de insumos. Cuando una cooperativa asume la tarea de proveer insumos, la naturaleza dual de la organización plantea el desafío de alcanzar un equilibrio entre la atención a las necesidades de los socios y la actuación como una empresa. En estos casos, el desafío de la cooperativa consiste en encontrar un equilibrio adecuado entre el suministro de insumos, la rentabilidad y los ingresos, de modo que se satisfagan las necesidades de los socios y, al mismo tiempo, se mantenga un control sobre los costos.

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

Tema 1: Aprovisionamiento de insumos

Tema 2: Almacenamiento y gestión de inventarios

Tema 3: Venta del servicio.



Objetivos de aprendizaje

Luego de estudiar este módulo, usted podrá:

- ➔ explicar las principales decisiones de gestión relacionadas al suministro de insumos agrícolas;
- ➔ definir cuándo asumir la función de provisión de insumos;
- ➔ tomar decisiones estratégicas sobre cuándo almacenar y cuándo no hacerlo;
- ➔ planificar los pedidos de insumos y controlar el inventario;
- ➔ determinar los costos y beneficios del almacenamiento;
- ➔ tomar decisiones que contribuyan al equilibrio entre la satisfacción de las necesidades de los socios y la rentabilidad;
- ➔ definir una política de precios que incluya: la fijación de precios, la formulación de objetivos en materia de precios, la selección de una estrategia y la definición de una política de precios, oportuna y flexible.
- ➔ medir el desempeño financiero del suministro de servicios.



TEMA 1

Aprovisionamiento
de Insumos

Introducción al tema

El primer paso que debe dar una cooperativa para suministrar insumos a sus socios es la compra de los insumos. Con aprovisionamiento nos referimos a la adquisición de insumos agrícolas que cumplan con las necesidades de los socios en términos de variedad, precio, calidad y cantidad, tiempos y ubicación. El aprovisionamiento supone la búsqueda de un proveedor de insumos, la negociación, el logro de un acuerdo, el transporte y el pago.

El aprovisionamiento no es una actividad simple, sino que supone la toma de varias decisiones estratégicas. En primer lugar, los socios de la cooperativa tienen distintas necesidades y requerimientos (calidad, cantidad y tiempos). En segundo término, la cooperativa debe decidir si realmente vale la pena que sea ella misma quien provea los insumos. Luego, tiene que buscar a los proveedores adecuados y negociar.

Este tema se vincula con los dilemas y las decisiones de gestión relacionadas con el aprovisionamiento. Analizaremos, entonces, las diferentes alternativas que puede escoger una cooperativa para hacer frente a estos dilemas y decisiones.

¿Qué comprar?

Cuando se toma la decisión de qué insumos proveer y, en consecuencia, qué comprar, es importante plantearse las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las necesidades de los socios?

Los socios de una cooperativa no conforman un grupo homogéneo. Cada socio es único. Las necesidades de los agricultores dependen de muchos factores que, entre otros, incluyen:

- Las características del agricultor y de su familia (género, edad, habilidades físicas, nivel educativo, intereses y objetivos personales, disposición a asumir riesgos, etc.);
- los sistemas agrícolas (tamaño del predio, empleo de trabajadores asalariados, tipo de cultivos, patrones de cultivo, cantidad y tipo de ganado, tipo de suelo, acceso al agua, etc.).

Estos factores conducen a que exista una gran variedad de requerimientos en relación a los tipos de insumos, su calidad, su cantidad, el momento y el lugar de la entrega, etc.

El Módulo 2 muestra una metodología y algunas sugerencias para realizar una evaluación de necesidades. Esta evaluación resulta de utilidad para tener una



idea clara de los insumos que demandan los socios. La identificación de las necesidades en materia de servicios de suministro de insumos supone reunir información sobre los insumos que necesitan los socios, analizar esta información, priorizar las necesidades y decidir qué insumos se suministrarán y almacenarán.

La identificación de las necesidades ayudará a la cooperativa a tener el inventario adecuado en términos de cantidad y calidad y hacer un uso más eficiente de los recursos disponibles. Si el proceso se realiza adecuadamente, se evitará caer en situaciones en las que se cuenta con demasiados insumos o con menos insumos de los necesarios.

Los administradores de la cooperativa deben tener en cuenta que, aún cuando se haya efectuado la mejor evaluación posible de necesidades, no existen garantías de que todos los insumos comprados puedan ser vendidos. La evaluación de necesidades solamente reduce los riesgos de contar con cantidades de insumos mayores o menores que las necesarias.

La cooperativa debe determinar si se enfoca únicamente en las necesidades de la mayoría de los socios o si, además, intenta atender las necesidades específicas de grupos minoritarios de socios. Generalmente, es más fácil (y resulta más económico) comprar un único tipo de fertilizante a granel, en lugar de comprar pequeñas cantidades de distintos tipos de fertilizante para cumplir con las necesidades individuales de los distintos grupos de agricultores. En este caso, la Asamblea General tendrá la decisión final.

Se pueden presentar situaciones en las que los socios no compren los insumos, no porque no los necesiten, sino por no contar con dinero en efectivo antes de la temporada de cosecha. Si no existen alternativas de acceso al crédito, los socios no podrán utilizar los insumos, lo que tendrá efectos adversos en la producción y reducirá las ventas y los excedentes de la cooperativa. En estos casos, la cooperativa debería implementar servicios de crédito que hagan posible que los socios utilicen el servicio de suministro de insumos. Muchas cooperativas proporcionan sus insumos a crédito y recuperan el dinero prestado a partir de los excedentes provenientes de la comercialización de la producción de los socios.

¿Cuáles son las necesidades del mercado en materia de productos agrícolas?

Los productos de los socios serán consumidos o vendidos en el mercado. La provisión de insumos para un determinado producto solo tiene sentido si éste se vende o se consume. Al pensar en proporcionar insumos, la cooperativa siempre debe tener en cuenta al mercado final de sus productos.

¿Cuáles son los objetivos y estrategias de la cooperativa?

Al proporcionar insumos, la cooperativa apoya a sus socios en una cierta dirección. Es importante que esta dirección esté alineada con la estrategia de la cooperativa.

También es importante tener en cuenta que, tanto las necesidades de los socios como las del mercado, no son estáticas. Cualquier cambio en alguna de estas necesidades tiene una influencia directa sobre el tipo de insumos que se deben comprar. Pensemos en el caso de una cooperativa dedicada a la producción de sésamo. Supongamos que el precio en el mercado mundial ha estado creciendo, por lo que los socios de la cooperativa deciden aumentar la superficie dedicada al cultivo de sésamo. Como consecuencia, la cooperativa deberá comprar más cantidad de semillas y más cantidad de fertilizantes específicos de este rubro productivo.

¿Cuánto comprar?

El aprovisionamiento de insumos para su reventa posterior implica ciertos riesgos: si la cooperativa no logra vender los insumos, tendrá costos adicionales de almacenamiento que pueden llevar incluso a que se produzcan pérdidas. Al mismo tiempo, es importante que se cuente con un inventario para estar en condiciones de responder a los socios cuando éstos lo demanden. En otras palabras, tanto si se cuenta con demasiados insumos, como si no se cuenta con la cantidad suficiente para responder a eventuales demandas, pueden producirse impactos negativos en la cooperativa. Entonces, ¿cómo puede determinar la cooperativa la cantidad apropiada de insumos a comprar?

El primer paso sería investigar la cantidad de insumos necesaria para los socios antes de su compra. ¿Qué cantidad de insumos creen los socios que necesitarán? Una cooperativa pequeña podría pedir a sus socios que completen una hoja de datos durante la Asamblea General. Una cooperativa grande podría establecer un sistema de recolección de datos más sofisticado. Por ejemplo, podría aplicarse un sistema donde un socio sea responsable de reunir los datos de 10 agricultores vecinos y de comunicarle luego a la cooperativa la cantidad

de insumos necesarios para el grupo consultado. En la práctica, es cada vez más frecuente el uso de teléfonos celulares para la recolección de este tipo de información. Algunas cooperativas o federaciones disponen de sistemas digitales avanzados que se actualizan todos los años.

En segundo lugar, la cooperativa debería determinar si los costos de responder a estas necesidades son más elevados que los beneficios potenciales a obtener. La cooperativa podría realizar un análisis de costo-beneficio para tomar las decisiones correctas. El Módulo 2 informa sobre cómo realizar este tipo de análisis.

Si del análisis de costo-beneficio se concluye que la cooperativa no tiene suficiente capital para realizar compras a granel, podría decidirse buscar otro proveedor y subcontratar el servicio. Otra opción sería investigar si los bancos están interesados en pre-financiar la compra a granel con un crédito a pagar con el resultado de las ventas de la producción final.

El siguiente caso sobre la Federación de Uniones de Cooperativas de Productores de Arroz de Níger (FUCOPRI) ⁵ muestra cómo una cooperativa de comercialización de arroz logró gestionar los riesgos que suponen los nuevos servicios.



Caso 1.1 Tomar riesgos de a uno

Uno de los principales desafíos de las cooperativas agrícolas es asumir riesgos para brindar nuevos servicios a sus socios. Si el nuevo servicio es exitoso, los beneficios pueden ser muy grandes. Sin embargo, si el servicio fracasa, puede estar en riesgo la propia existencia de la cooperativa. ¿Cómo saber si funcionará una nueva inversión o un nuevo servicio? FUCOPRI, una cooperativa de comercialización de arroz de Níger, solucionó este problema aplicando la siguiente fórmula: comenzar por asumir un pequeño riesgo; si funciona, tomar un riesgo más grande, si no funciona, entonces no se pierde demasiado.

Si bien FUCOPRI necesitaba de varios insumos agrícolas muy costosos, tales como semillas y fertilizantes, también necesitaba de algo más económico: bolsas vacías para empaquetar el arroz luego de la cosecha. En el año 2006, se les pidió a los socios que aportaran una pequeña suma de dinero para crear un fondo. Este fondo se usaría como garantía frente a los bancos, para que la cooperativa pudiera obtener préstamos destinados a hacer grandes compras y para, a su vez, conceder préstamos pequeños a sus socios. En el año 2008 la cooperativa ya contaba con suficiente dinero en el fondo como para asumir el primer riesgo y hacer su primer pedido de bolsas vacías. FUCOPRI hizo una licitación para encontrar al mejor proveedor y realizó la compra con éxito.

5 *Fédération des Unions des Coopératives de Producteurs de Riz (FUCOPRI) / Federación de Uniones de Cooperativas de Productores de Arroz*

La compra de bolsas vacías de arroz permitió a los socios adquirir este insumo necesario a 160 francos CFA (Comunidad Financiera Africana), un valor inferior al precio de mercado ubicado en 250 francos CFA. Debido a que la compra se hizo a granel, la cooperativa logró además una utilidad de 40 francos CFA por bolsa. Lo más importante fue que el experimento con las bolsas vacías (el precio de compra total ascendió a 14 millones de francos CFA) demostró a la federación que los socios de las uniones cooperativas eran pagadores confiables, por lo que era factible participar de compras mayores de otros tipos de insumos. Actualmente, FUCOPRI usa su fondo de garantía para realizar compras de diversos tipos de insumos por importes que llegan hasta los 400 millones de francos CFA.

Fuente: En base a una entrevista con el Sr. Ayouba Hassane de FUCOPRI, socio de Agriterria y con Marielle Schreurs, funcionaria de enlace de Agriterria.

Las exigencias cambiantes de los socios

Las necesidades cambian con el tiempo. Por ejemplo, el acceso al crédito puede aumentar la demanda en la calidad o en la cantidad de insumos. Los cambios en las necesidades de los socios afectarán la cantidad o el tipo de insumos que la cooperativa debe adquirir. Existen un conjunto de factores que tienen incidencia en la demanda de insumos, entre ellos:



- una mejor oferta de los competidores, por ejemplo: precios más bajos;
- cambios en las cualidades relativas y en los precios de los insumos;
- cambios en las condiciones climáticas;
- cambios en los patrones de producción, por ejemplo: nuevos cultivos;
- disponibilidad de subsidios;
- disponibilidad de nuevos productos;
- acceso a préstamos;
- cambios en el mercado, por ejemplo: ventas garantizadas que estimulen a los productores a invertir más.

No socios

La cooperativa debe decidir si les venderá insumos a los productores no socios. En algunos casos, los no socios también se pueden beneficiar del suministro de insumos de una cooperativa. El incentivo de ser socio debe consistir en condiciones de acceso a los insumos más favorables, por ejemplo en términos de precios o de servicios adicionales.

El incentivo principal para que la cooperativa le venda a los no socios, es el aumento de los excedentes, lo que, a la larga, redundará en mayores beneficios para sus socios. La cooperativa también podría decidir la prestación de servicios adicionales a sus socios, que no estén disponibles para los no socios, o lo estén, pero a un precio más elevado.

Selección del proveedor

Elegir al proveedor adecuado es un factor decisivo para asegurar un suministro confiable y económico de insumos. Algunas de las fuentes tradicionales de aprovisionamiento de insumos incluyen a: las cooperativas de segundo grado (o uniones de cooperativas), los mayoristas y minoristas nacionales o locales, algunos agricultores (que pueden ser o no socios) y otros proveedores locales. La selección de un proveedor de insumos que sea bueno y confiable es la piedra angular del éxito en la gestión de insumos. En el Módulo 2 se explicó que la elección sobre a quién comprarle depende de la disponibilidad, la asequibilidad, la accesibilidad y la conveniencia. Al buscar un proveedor de insumos, la disponibilidad determina si es posible contar con el insumo en un lugar accesible y en el momento adecuado, en línea con los requerimientos del ciclo de producción. La asequibilidad se relaciona con los precios, los costos de entrega, los descuentos y las condiciones de pago. La accesibilidad del servicio se relaciona, principalmente, con la ubicación y el momento en que se realiza la entrega. Finalmente, la conveniencia se relaciona con la pertinencia de los insumos entregados por el proveedor. Deben considerarse aspectos como la variedad, la calidad, la certificación y la aprobación de controles por parte de las autoridades (por ejemplo, las oficinas de control de estándares, o de control de pesticidas, entre otras). Junto con la calidad, es importante analizar la disponibilidad de existencias, las cantidades y proporciones de los productos entregados por el proveedor (por ejemplo: bolsas de 50 kg o de 5 kg) y si el proveedor brinda servicios adicionales como: transporte, información y extensión, créditos o seguros para los bienes en tránsito.

Para seleccionar al mejor proveedor, se debe comparar el valor de todos los servicios adicionales brindados por el **Proveedor B** con el precio más bajo del

Proveedor A. Junto con los criterios mencionados anteriormente, hay otros aspectos que juegan un papel importante en la selección de un proveedor como, por ejemplo, la confiabilidad del proveedor de insumos. El siguiente gráfico muestra algunos de los criterios a considerar durante la selección y contratación del proveedor.



6

El gráfico muestra ciertos temas relevantes que se deben considerar. Además de los precios, las demás condiciones en las que el proveedor brinda servicios, deben ser favorables para la cooperativa. Es posible que la cooperativa comience a negociar con un proveedor potencial para buscar mejores condiciones y llegue a un acuerdo aceptable y asequible. El último paso es la firma del contrato. Se trata del acuerdo entre la cooperativa y el proveedor que establece las condiciones a cumplir en relación con el suministro de los bienes. Las dos partes manifiestan su acuerdo con los términos del contrato mediante la firma. Un contrato es un documento legal que constituye la base de la relación contractual entre ambas partes. La cooperativa puede solicitar la inclusión de sanciones por incumplimiento en el texto del contrato. Es importante que el contrato incluya todos los puntos acordados, dado que en la mayoría de las legislaciones comerciales nacionales es difícil probar la existencia de contratos de palabra, que difieran o intenten cambiar lo establecido en el acuerdo escrito. Las disposiciones del contrato se considerarán como imperativas, a menos que se logre probar la existencia de un acuerdo de palabra que las contradiga.

Las cooperativas pueden ser socias de una cooperativa de segundo grado (unión de cooperativas) que esté en condiciones de proveer los insumos requeridos. Hay muchos casos donde las cooperativas de base se aprovisionan en la

6 Harper, M. (1980), *Supply Management, Material for cooperative management training in agricultural cooperatives*, MATCOM, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra.

unión. Sin embargo, en ciertos casos, los administradores de las cooperativas pueden decidir que realizarán las compras a otros proveedores de insumos. Es posible que las cooperativas de segundo grado ofrezcan los mismos bienes pero en condiciones mucho menos favorables que el mayorista. En este caso, la cooperativa podría pensar en lo siguiente:

- la cooperativa puede negociar con la cooperativa de segundo grado para obtener condiciones más favorables;
- dado a que la cooperativa es socia y usuaria de los servicios de la cooperativa de segundo grado, se podría optar por plantear la cuestión en la asamblea general anual;
- la cooperativa podría optar por seleccionar a la unión de cooperativas como proveedor, debido a que la cooperativa obtendrá un dividendo al finalizar el año, suponiendo que la unión de cooperativas obtenga excedentes.

También existen circunstancias que conducen a las cooperativas a cambiar de proveedor. La mayoría de los contratos establecen su rescisión automática si el proveedor no cumple con las condiciones establecidas en el documento. En circunstancias normales, el proveedor debe cumplir con todos los términos estipulados, como la cantidad, la calidad, el plazo de entrega, la obligación de proporcionar información relevante sobre el producto, la entrega en el lugar acordado, la facturación correcta en términos de cantidad y precio y el respeto del código de ética del cliente. Si el proveedor no cumple con estos términos, sin dar una explicación adecuada, la cooperativa debe considerar la rescisión del contrato.

¿Cuándo debe una cooperativa asumir la función de suministrar los insumos?

Hay circunstancias en las que lo mejor es que la cooperativa no asuma la función de proveedor de insumos. Por ejemplo, si los socios ya están comprando los insumos en otro lugar, la cooperativa no debería intentar proveerles del mismo producto, a menos que pueda ofrecer un mejor servicio o un precio más bajo. En estos casos, sería conveniente aplicar el dinero y el espacio a otros productos o servicios, que de otra manera no estarían disponibles. Si no es posible que la cooperativa pueda vender los productos a precios justos y competitivos, es mejor que esta función la ejerza una entidad más apropiada. La cooperativa debe vender sus productos a precios que cubran los costos y/o permitan la obtención un excedente y deben ser menores que los precios de otros proveedores. Una cooperativa no debe perder dinero al

prestar servicios. Los costos de transacción, así como los tiempos invertidos, el costo para establecer un contrato, etc., deben estar incluidos dentro del precio de venta. Esto se abordará en mayor detalle bajo el Tema 3. La prioridad debe ser, entonces, proporcionar



los productos esenciales. Se debe recordar que algunos productos pueden ser necesarios en el ciclo de producción. Por ejemplo, una nueva variedad de semilla puede requerir ciertos fertilizantes o pesticidas. Si los socios no pueden obtener estos productos esenciales, puede que se encuentren en condiciones peores a las que estaban antes. Para asegurar que todos los socios obtengan todos los insumos esenciales que necesitan, la cooperativa podría proveer paquetes de insumos, con semillas, fertilizantes y pesticidas.

A pesar de los riesgos, es posible que una cooperativa decida proveer insumos que no permitan obtener un excedente o productos para los que la cooperativa no pueda garantizar un suministro estable. Este puede ser el caso de los insumos esenciales para las principales actividades económicas de los socios. Otra razón para asumir ese riesgo puede ser que los socios sufrieran perjuicios económicos si se vieran obligados a tratar con comerciantes privados. También puede suceder que los comerciantes privados estén suministrando insumos de baja calidad, que afectan los productos finales o que no haya un sustituto para los insumos. Todas estas son razones válidas para que una cooperativa continúe suministrando ciertos insumos, aún en condiciones riesgosas.

Otra consideración importante es la necesidad de que los insumos estén almacenados sin riesgos ambientales serios, como la contaminación del aire o del agua. Los productos se deben almacenar de manera segura, sin perjudicar a la comunidad. La cooperativa puede asumir un papel activo en relación a estos aspectos. ¿Cómo? Por ejemplo, si la cooperativa desea reducir los riesgos sanitarios y de seguridad relacionados con el manejo de los insumos químicos en sus instalaciones, puede instalar señales de advertencia y guardar los productos peligrosos bajo llave.

Las instalaciones de almacenamiento también deben ser seguras para los trabajadores. Especialmente en lo que refiere a los pesticidas, las prácticas

de almacenamiento y manejo deben minimizar los riesgos para la salud del personal y los socios que trabajen con el producto. Algunos ejemplos importantes sobre cómo evitar los efectos negativos incluyen: proporcionar información (envases etiquetados, indicaciones claras de toxicidad, dosificación y modelos adecuados de almacenamiento, manejo, uso y deshecho) y formación para los socios.



Auto-tarea 1.1

El manejo de insumos está estrechamente ligado a los temas sanitarios. ¿Qué tipo de medidas toma usted para la aplicación segura de los insumos? ¿Cómo estimula a los agricultores a cumplir con las prácticas seguras?



TEMA 2

Almacenamiento y Gestión de Inventario

Introducción al tema

El almacenamiento se puede definir como el conjunto de procesos que se aplican en un depósito para asegurar que los bienes almacenados estén en buenas condiciones, de modo de satisfacer las necesidades y proteger la salud de los socios. El almacenamiento supone las siguientes actividades, entre otras:

- recibir e inspeccionar los bienes entregados por el proveedor;
- ordenarlos en el depósito;
- mantener registros adecuados;
- asegurar la disponibilidad de espacio e instalaciones adecuadas para el almacenamiento;
- implementar un sistema de control de calidad y seguridad;
- controlar las pérdidas (resultado de las mermas, la evaporación, los robos, etc.);
- mantener la limpieza del depósito;
- identificar bienes deteriorados y dañados.

Mantener y gestionar un inventario es muy costoso, por lo que se debe buscar un equilibrio entre dos objetivos: entregar los insumos a los socios en el momento oportuno y mantener los costos de almacenamiento en los niveles más bajos posibles. El primer objetivo implica contar con un inventario permanente y suficientemente grande, mientras que el segundo implica que, en determinados momentos, sólo se cuente con un inventario limitado o directamente que no haya existencias del producto. El inventario es dinero invertido en bienes, por lo que se le debe asignar la misma importancia que al dinero en efectivo. Para garantizar la seguridad de los bienes y los desplazamientos apropiados, se podrían implementar medidas especiales de control (vea la sección sobre control de inventarios).

¿Almacenar o no almacenar?

El almacenamiento de los insumos agrícolas mejora su disponibilidad para los socios. Sin embargo, el almacenamiento es una práctica muy costosa. Los administradores de la cooperativa deben tomar decisiones importantes sobre si se almacena o no. En cualquier cooperativa, el flujo de los pedidos de insumos es intermitente. Si la cooperativa decide almacenar los bienes, los administradores deben tomar decisiones importantes sobre cuándo y cuánto almacenar y sobre cómo minimizar los costos asociados.



Antes de analizar el tema de cómo almacenar de manera óptima, vale la pena explorar las posibilidades de una cooperativa para ayudar a los socios a obtener los insumos agrícolas oportunamente, sin tener que recurrir a almacenarlos. Esto evitaría todos los gastos ocasionados por el almacenamiento. Una opción sería que la cooperativa introduzca medios alternativos para proveer los productos. Imaginemos que, cada año, a comienzos del mes de octubre, los socios necesitan miles de bolsas de fertilizante. Si se recopilan los pedidos de todos los socios, la necesidad total de fertilizantes podría planificarse con mucha anticipación. De esta manera, podría hacerse un único pedido al proveedor por la cantidad

total, acordando que la entrega se realice directamente en los pueblos de los agricultores y en una fecha determinada. El personal de la cooperativa o el Consejo de Administración estaría presente en el pueblo ese día, para distribuir las bolsas a los socios, de acuerdo a sus pedidos. En consecuencia, no habría necesidad de contar un espacio para el almacenamiento de las bolsas en las instalaciones de la cooperativa. Este acuerdo sólo sería posible si un número significativo de socios requieren del producto, más o menos al mismo tiempo, y si los momentos de entrega son conocidos de antemano y no son modificados. La entrega directa a una gran cantidad de socios podría minimizar los costos de entrega. Otros requerimientos necesarios para este acuerdo serían que exista certeza sobre que el proveedor tenga los productos disponibles en las

cantidades necesarias y que la entrega sea fácil de organizar. También se requiere que los bienes deben ser utilizados inmediatamente después de la entrega y que, por lo tanto, no requieran de ningún espacio de almacenamiento.



Si no fuera posible aplicar una alternativa como la descrita, entonces sería necesario que la cooperativa cuente con un inventario de insumos. Existen otras razones para mantener existencias de un producto. Por ejemplo, los socios pueden preferir comprar pequeñas cantidades a la cooperativa, en lugar de comprar a granel a los mayoristas. También puede ocurrir que existan ciertos productos que se demandan durante todo el año, por lo que deben estar disponibles a nivel local o que la cooperativa decida mantener “reservas de seguridad” de ciertos insumos para aplicarlas en los momentos en que los mayoristas no los tengan disponibles.

En general, un sistema de almacenamiento bien gestionado generará una serie de beneficios, aunque el almacenamiento también tiene algunas desventajas. (Tabla 2.1).

Tabla 2.1 Ventajas y desventajas del almacenamiento

Ventajas del almacenamiento	Desventajas del almacenamiento
<ul style="list-style-type: none"> ● La cooperativa podrá proveer de insumos agrícolas en el momento apropiado, por lo que podrá satisfacer las necesidades de los socios. ● Los bienes están protegidos de los daños ocasionados por la lluvia, el sol o las plagas. ● Las existencias están aseguradas al minimizarse todas las formas de pérdidas. ● Los costos de los pedidos se minimizan, ya que el almacenamiento permite hacer pedidos grandes. ● La cooperativa minimiza los riesgos de salud y seguridad, ya que los insumos se almacenan de manera segura, en lugar de hacerlo en las casas de los agricultores 	<ul style="list-style-type: none"> ● Los costos son muy elevados: capital invertido en existencias, espacios dedicados, instalaciones, contratación de seguros, costos salariales y pérdidas por mermas. ● Riesgo de deterioro de los bienes. ● Los avances tecnológicos pueden hacer que los bienes almacenados queden obsoletos. ● Una reducción del precio de mercado puede obligar a los socios a comprar los insumos a precios más altos que los que obtendrían en el mercado. Si los socios compran los insumos agrícolas a bajos costos en otros lugares, será necesario reducir los precios y asumir las pérdidas

Cómo gestionar las existencias

Inspección de los bienes entregados

La inspección es la acción de verificar la calidad y la cantidad de los bienes recibidos y compararlas con el pedido y la nota de entrega del proveedor. Supone contar, medir, verificar la calidad, testear y observar la apariencia física, para establecer el estado de los bienes entregados. Si se compran pequeñas cantidades, es posible revisar cada bolsa del producto comprado por la cooperativa. Sin embargo, con cantidades mayores, la cooperativa debería analizar sólo una muestra, por ejemplo, seleccionando una bolsa de cada cinco. La inspección es una tarea costosa.

Transporte de los insumos

El transporte de los insumos es costoso. Los administradores de la cooperativa deben asegurar que el transporte de los bienes se realiza de modo eficaz y eficiente. Esta función puede ser realizada por la propia cooperativa o a través de la contratación de los servicios de transportistas.

La planificación del transporte de los bienes debe ser elaborada con cuidado, con el fin de evitar gastos innecesarios. Debe tomarse en cuenta si la cooperativa ya posee un vehículo o si está pensando en comprarlo. Tal vez

puede resultar más barato que la cooperativa contrate a un transportista o que se le solicite al proveedor que incluya el transporte como uno de sus servicios. Se debe realizar un análisis de costo-beneficio para establecer la alternativa más conveniente. Contar con un transporte propio tiene ventajas y desventajas (Tabla 2.2).

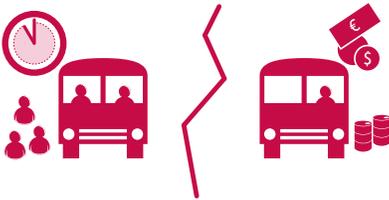


Tabla 2.2 Transporte propio: ventajas y desventajas

Ventajas del transporte propio	Desventajas del transporte propio
<ul style="list-style-type: none"> ● Los servicios de transporte serán más fiables ya que la cooperativa puede usarlos en cualquier momento. Los vehículos le pertenecen a la cooperativa y nadie más los puede reclamar para su uso. ● Si la cooperativa tiene su propio vehículo, puede reducir el costo de transporte ● La cooperativa puede asegurar el cronograma de los viajes. ● La cooperativa conoce exactamente cuáles son sus necesidades de transporte, por lo que comprará un vehículo que cumpla con dichas necesidades. Las empresas de alquiler pueden no tener el vehículo adecuado. ● Se incrementan los activos de la cooperativa, por lo que también aumenta su base de garantías para obtener préstamos. ● Siempre que el mercado no esté saturado, la cooperativa puede ofrecer el vehículo en alquiler a otras personas, obteniendo de ese modo nuevos ingresos para la organización 	<ul style="list-style-type: none"> ● La compra del vehículo representa una inversión de alto costo, la necesidad de obtener un préstamo bancario y pagar sus costos financieros. La cooperativa necesitará además una garantía para acceder al préstamo. ● Supone altos costos fijos y operativos: salarios, costos de seguridad social, viáticos diarios, depreciación del valor del vehículo, costos de mantenimiento y reparaciones, seguro, licencias, impuestos y tiempo adicional para gestionar las actividades de transporte. ● Existen riesgos de sufrir accidentes y averías, que resultan en que la cooperativa ya no tenga el vehículo disponible y deba alquilar otro a una empresa especializada ● Mal uso del vehículo: es posible que el conductor, la administración y los miembros del Consejo de Administración usen el vehículo para actividades privadas, lo que conducirá a un aumento de los gastos operativos y la depreciación del activo. ● La posibilidad de una subutilización, dado que el aprovisionamiento de los insumos agrícolas es una actividad estacional y que no sería sencillo que otros alquilen el vehículo si el mercado de transporte estuviera saturado

Es importante reconocer que ser propietarios de un vehículo puede resultar más costoso y más complejo que alquilarlo. Por este motivo es necesario considerar diferentes formas de optimizar el uso del transporte contratado, de modo de reducir los costos de provisión de servicios.



Auto-tarea 2.1

¿Cómo hace su cooperativa para organizar el transporte de bienes? ¿Por qué se optó por ese método?

Determinación del volumen del inventario

El almacenamiento es costoso pero, al mismo tiempo, el aprovisionamiento de grandes cantidades también tiene sus ventajas, como la obtención de un descuento por compras a granel. La cooperativa debe determinar la cantidad de bienes a comprar y almacenar, para minimizar el riesgo y aprovechar los beneficios del almacenamiento. Decidir cuánto adquirir y almacenar depende de diversos factores. Adquirir y almacenar grandes cantidades de insumos tiene tanto ventajas como desventajas relativas en comparación con hacerlo en pequeñas cantidades.

Existen algunos insumos agrícolas que no son estacionales, sino que son necesarios durante todo el año. La cantidad a comprar dependerá de las ventajas y desventajas de comprar grandes o pequeñas cantidades de productos. La función de suministro se enfrenta, entonces, a dos fuerzas en conflicto:

- *Costos de mantenimiento de inventario*: los costos relacionados con mantener el inventario en almacén;
- *Costos de falta de inventario*: los costos relacionados con no tener suficiente existencias para satisfacer los pedidos de los socios (pérdida de transacciones con los socios y pérdida de compromiso de parte de los socios).

El volumen que minimice estos dos tipos de costos, debería ser la cantidad de productos a encargar y almacenar. Por ejemplo, los socios compran 10 arados por mes, es decir 120 por año. La cooperativa debe decidir cuántos arados incluir en el pedido al proveedor y cada cuánto tiempo hacer un nuevo pedido. Esta es una decisión importante y nada fácil. Si la cooperativa hace un pedido por una



gran cantidad, por ejemplo 120 arados, el inventario será suficiente para todo un año. Si la cooperativa hace un pedido de muy pocos arados, por ejemplo 2, entonces deberá hacer otro pedido en pocos días. Hacer un pedido de grandes cantidades en comparación con pequeñas cantidades de productos tiene ventajas y desventajas (Tabla 2.3).



La cooperativa tiene la obligación de usar sus recursos financieros de manera eficaz y la responsabilidad de brindar un buen servicio a sus socios. En el ejemplo anterior, es evidente que la cooperativa no va a ordenar tantos arados como 120, ni tan pocos como sólo 2. La administración de la cooperativa deberá decidir cuál es el punto ideal entre ambos extremos. Esto dependerá de los descuentos por cantidad que pueda obtener y también de la rotación de inventarios buscada.

Tabla 2.3 Ventajas y desventajas de los inventarios grandes y pequeños

	Ventajas	Desventajas
Gran cantidad de existencias	<ul style="list-style-type: none"> • Es más improbable que la cooperativa quede sin existencias de los productos. • La cooperativa recibirá descuentos por grandes pedidos. • Los costos de transporte serán relativamente más bajos. • El trabajo administrativo se reducirá. • Los socios estarán protegidos de eventuales alzas de precios en el futuro 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de los costos por pago de intereses, dado que el capital propio estará invertido en los productos almacenados. • Riesgo alto de deterioro, derrames, fugas, daños y pérdidas. • Costos elevados por la inversión en espacio para almacenamiento. • Rango estrecho de existencias, dado que almacenar un producto puede consumir mucho dinero, lo que resultará en no contar con recursos financieros suficientes para hacer lo mismo con otros productos. • Los cambios tecnológicos pueden convertir a ciertos productos en obsoletos e inútiles. • Costos elevados por la contratación de seguros y servicios de seguridad

<p>Cantidad pequeña de existencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La cooperativa no inmoviliza demasiados recursos financieros invirtiéndolos en existencias. • No es necesario pedir préstamos por montos importantes. • Bajo riesgo de deterioro. • Se necesita poco espacio. • Los costos de seguro serían más bajos al igual que el riesgo de incendio o robo. • Si aparecieran productos con un nuevo diseño o más baratos en el mercado, la cooperativa no sufriría los perjuicios de quedarse con una gran cantidad de productos muy difíciles de colocar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos de transacción más altos para emitir pedidos, recibir los productos, pagar las facturas, etc. • Mayores costos de transporte debido a los múltiples viajes necesarios. • Excedentes reducidos si la cooperativa se queda sin existencias y los socios deben comprar los productos en otro lugar. • Bajo nivel de satisfacción del cliente. • Mayor vulnerabilidad frente a los aumentos en los precios.
---	--	--

Al considerar las ventajas y desventajas de comprar en grandes cantidades, la cooperativa debe considerar con mucho cuidado la tentación de los “descuentos por cantidad”, ya que esto puede tener repercusiones importantes.

La “rotación del inventario” indica la frecuencia con que entran y salen los bienes que componen el inventario de un negocio. En el ejemplo antes mencionado, si la cooperativa hiciera un pedido de 20 arados, en promedio le tomará dos meses vender sus existencias. La cooperativa tendrá que hacer entonces un nuevo pedido para otros dos meses y así consecutivamente. En este caso, la tasa de rotación del inventario es de seis veces por año. Si la cooperativa ordenara 60 arados en cada pedido, rotaría su inventario sólo dos veces por año. Generalmente, las cooperativas encuentran que es más conveniente trabajar con tasas de rotación de inventarios altas. Esto significa que piden cantidades pequeñas que pueden vender en pocas semanas o meses. De esta manera, no inmovilizan demasiado capital en la disposición de las existencias y pueden obtener mayores excedentes de su capital.

Inventario centralizado o descentralizado

Otra decisión que debe tomar la administración de la cooperativa se refiere al lugar en el que es más conveniente almacenar las existencias: en un único almacén centralizado o en instalaciones descentralizadas, más cercanas a los

socios. Una cooperativa grande puede tener un almacén principal de gran tamaño y otros más pequeños a nivel local. La Tabla 2.4 muestra algunas ventajas y desventajas del almacenamiento centralizado.

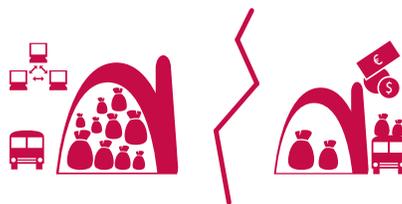


Tabla 2.4 Ventajas y desventajas del almacenamiento centralizado

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Más sencillo de controlar. • Un único punto de entrega e inspección. • Facilita la comunicación con el proveedor. • Brinda oportunidades de estandarización. • Mayor rotación del inventario: menor probabilidad de obsolescencia. • Menores costos de manejo 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor capacidad de respuesta a las necesidades de los socios. • No está ubicado en el lugar más conveniente para los socios. • Se acentúan los riesgos en el caso de catástrofes naturales o provocadas por el hombre (por ejemplo, incendios)

¿Cuándo comprar los insumos?

Además de definir la cantidad de insumos a comprar, la cooperativa debe determinar cuándo hacer el pedido y dónde deben entregarse los productos (en el almacén central de la cooperativa, en los predios de los productores o en ambos sitios). Naturalmente, la cooperativa no debe esperar a que casi no quede existencias para hacer un nuevo pedido. Si aplica este criterio, es muy probable que la cooperativa se quede sin existencias, dado que, generalmente, los proveedores no entregan los pedidos de inmediato. Algunos proveedores pueden tardar varios meses antes de hacer la entrega. La cooperativa debe entonces estimar cuántos bienes venderá entre el momento en que hace un nuevo pedido y el momento en que realmente le entregan los bienes. La cooperativa debe considerar los siguientes puntos a la hora de determinar cuándo hacer un nuevo pedido:

- la demanda de insumos depende de la estacionalidad de los cultivos y de los modelos de pastoreo;
- el tiempo real de espera entre el momento de hacer el pedido y la recepción de los productos;

- la cantidad mínima de existencias a mantener para atender situaciones de emergencia, como un atraso en la recepción de los nuevos pedidos o un cambio en los comportamientos de la demanda.

Si la cooperativa conoce los plazos de entrega y el volumen de ventas por semana, puede determinar un “cifra crítica mínima” para cada producto. Cuando las existencias llega a ese número, la cooperativa debe hacer un nuevo pedido. Supongamos, por ejemplo, que un proveedor de raciones para pollos entrega los pedidos una semana después de que la cooperativa los realiza. La cooperativa vende aproximadamente 40 bolsas de ración por mes. Esto significa que la cooperativa debería hacer un nuevo pedido cuando sólo le queden 10 bolsas en el almacén. No obstante, existe el riesgo de que la cooperativa se quede sin existencias si aumentara la demanda o si se retrasa la entrega. Para sentirse segura, la cooperativa puede hacer un nuevo pedido cuando las existencias alcancen las 15 bolsas. En consecuencia, la cifra crítica mínima para las raciones para pollos sería de 15 bolsas.



Auto-tarea 2.2

¿Cuándo hace los pedidos su cooperativa? ¿En qué factores se basa esa decisión?

Así es como la cooperativa puede decidir los “niveles de existencias mínimos” para cada uno de los insumos. Es esencial que la gerencia cuente un sistema de pedidos adecuado. De lo contrario, con frecuencia la cooperativa se enfrentará a situaciones de falta o de excedencias de productos.

Control de inventario

El control de inventario es un sistema que permite registrar los movimientos de entrada y salida de bienes del almacén y establecer las existencias reales en cualquier momento dado. El control de inventario comprende tres elementos principales: registra todos los bienes entrantes y salientes, realiza un control

de inventario para verificar el nivel real de existencias y realiza una valoración de las existencias en el almacén. El control de inventario es importante para cualquier cooperativa, ya que es la única forma de salvaguardar la inversión realizada en el servicio de suministro de insumos. Algunos ejemplos de los beneficios de un control de inventario eficaz son los siguientes:

- asegura la disponibilidad de los bienes en el momento oportuno y en la cantidad necesaria (un control de inventario eficaz ayudará a determinar los niveles mínimos de reaprovisionamiento y a procesar los pedidos en el momento oportuno, eliminando el riesgo de quedarse sin existencias);
- minimiza los robos y los engaños, ya que la cooperativa advierte cuándo se produce un faltante de productos;
- facilita la valoración de existencias disponibles, tanto en términos de cantidad como de valor;
- facilita la detección de robo, malas prácticas y otras formas de pérdidas;
- facilita la detección de bienes dañados, deteriorados y obsoletos;
- facilita la valoración de existencias;
- mejora las capacidades para elaborar estados financieros adecuados, lo que facilitará la medición del desempeño financiero de la cooperativa.

Como se estudió en el tema anterior, la evaluación de las necesidades de los socios puede ayudar a determinar el tipo, la calidad y la cantidad de los productos demandados por los socios. Una vez que esta información está disponible, y en función de los objetivos y estrategias de la cooperativa, la administración puede decidir cuál es la combinación apropiada de productos. Cuando el espacio para el almacenamiento, o los recursos financieros son limitados, es útil realizar una clasificación de los bienes a comprar, según su orden de prioridad. La tasa de excedentes sobre la inversión para cada uno de los bienes, puede ayudar a determinar cuáles son especialmente rentables para la cooperativa y cuáles no. Si bien las compras de bienes menos rentables pueden mantenerse mientras que cumplan con las necesidades específicas de los socios, conocer los diferentes niveles de rentabilidad de cada



producto puede asegurar que las pérdidas sean más fáciles de predecir. Por este motivo la administración de la cooperativa debe usar estos datos para tomar decisiones más precisas.

Mantenimiento de registros

El mantenimiento de registros de datos de un almacén es el proceso de registrar todas las transacciones de movimiento del inventario, como la entrada y la salida de los bienes depositados. Es importante destacar que cada transacción debe quedar registrada inmediatamente después de su ocurrencia. Si bien no se debe exagerar sobre la necesidad de mantener este tipo de registros, de todos modos las cooperativas deberían asegurarse que se mantenga un registro de inventario adecuado de los servicios de provisión de insumos.

Al mantener un registro, se simplifica la tarea de conocer en todo momento el volumen de existencias en el almacén, sin necesidad de recurrir a un conteo físico. En este sentido, los productos entrantes o salientes deben ingresarse de inmediato y calcularse adecuadamente, para contar con un saldo preciso. Los riesgos de no contar con registros precisos y actualizados incluyen los siguientes:

- la administración puede llegar a informar a los socios que pueden obtener productos en la cooperativa cuando, en realidad, no están disponibles;
- las existencias no se reponen a tiempo;
- los nuevos pedidos pueden ser excesivos, incrementando innecesariamente las existencias;
- no es posible elaborar el balance de la cooperativa en base a información certera, por lo que se vuelve imposible realizar una gestión financiera eficaz.

Es posible que su cooperativa ya esté utilizando algunos de los siguientes registros: nota de bienes recibidos, nota de entrega (Apéndice I), ficha de existencias, libro de almacenamiento y un documento para hacer el inventario (Apéndice II).

Costos de almacenamiento

El almacenamiento implica costos que deben ser incluidos en el precio que pagan por los productos, tanto los socios como los demás clientes. El almacenamiento es costoso e incide en el precio final de venta de los productos, tanto a los socios como a los no socios. Los costos de almacenamiento incluyen, entre otros: los edificios de almacenamiento (galpones o bodegas), el equipamiento, el material de empaquetado, las horas de trabajo, las pérdidas o mermas, los seguros, el dinero invertido en el inventario, la fumigación, el control de plagas y los costos de papelería. Al decidir



si se deben almacenar los insumos, los administradores de la cooperativa deben considerar los siguientes costos.

Edificios de almacenamiento

Si la cooperativa cuenta con su propio edificio, la depreciación se debe calcular a intervalos periódicos (por ejemplo, una vez al año, dependiendo de la legislación nacional). El valor de la depreciación anual se calcula dividiendo el valor del edificio entre su vida útil expresada en años. La vida útil del edificio depende de la política financiera de la cooperativa. Si se alquila un edificio para el almacenamiento, entonces el costo por este concepto sería el alquiler mensual o anual.

Al tomar una decisión sobre si el almacenamiento se debe construir o alquilar, es importante pensar en la proximidad de las explotaciones agropecuarias de los socios, si existen otras instalaciones de almacenamiento que son de fácil acceso para los socios y si hay fondos disponibles para la construcción, mantenimiento y operación de las instalaciones propias de almacenamiento

Equipamiento

El almacenamiento requiere de equipos específicos como balanzas de peso, equipos de carga y descarga, computadores y otros equipos de oficina. Si los equipos se van a usar por más de un año, la cooperativa debe estimar valores de depreciación. Si el equipamiento se alquila, entonces lo que deben tomarse en cuenta son directamente los costos de alquiler. Si la vida útil de los equipos es inferior a un año, se toma como costo el precio de compra.

Material de empaque

Se deben calcular los costos de empaquetamiento de los productos tales como bolsas, papeles, tambores y cubetas.



Mano de obra

Se deben incluir los salarios (considerando los costos de seguridad social y otros costos o beneficios eventuales) de las personas que trabajan directamente en el almacenamiento de los productos, a lo que debe sumarse una proporción de los salarios de las personas encargadas de la supervisión y la gestión.

Pérdidas

Se deben considerar los costos relacionados con robos, daños, mermas, aparición de plagas y deterioro, entre otros. Es aconsejable aplicar una tasa de pérdidas entre el 0,1 y el 2 por ciento del valor total de los bienes almacenados. La tasa concreta a aplicar en cada caso depende de la naturaleza de los productos depositados.



Seguros

Se puede necesitar la contratación de un seguro para cubrir ciertos riesgos asociados con el almacenamiento, tales como los robos, incendios, etc.

Dinero invertido en existencias

Si los insumos se venden de inmediato, se recupera el dinero y se puede colocar en una cuenta bancaria para obtener un interés. En cambio, si los insumos se almacenan, se pierde esta oportunidad, lo que se convierte

entonces en un costo. Es necesario, entonces, estar al tanto sobre los intereses de los préstamos bancarios e incluirlos en el cálculo de costos.

Fumigación y control de plagas

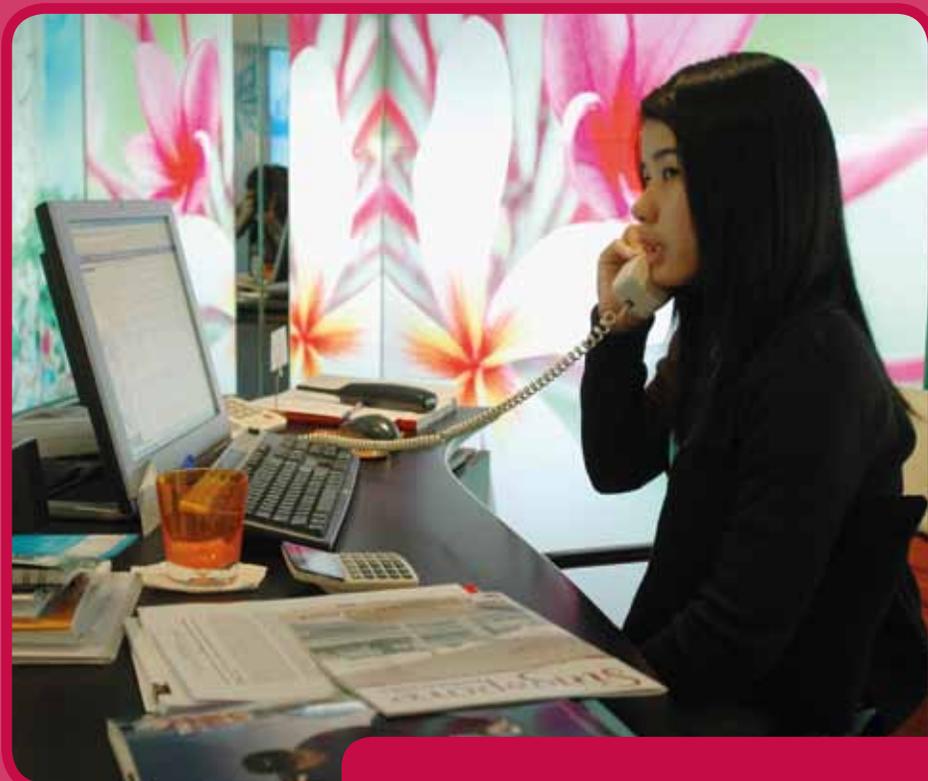
Se deben incluir los gastos de fumigación del almacén para protegerlo de plagas y otros insectos destructivos.

Papelería

El servicio de suministro de insumos requiere de la utilización de papelería como soporte de mantenimiento de los registros y para otros usos, por lo que resulta importante considerar este rubro de gastos al realizar un análisis de costo-beneficio.

Junto con los costos, el almacenamiento también genera beneficios financieros, pero estos no pueden ser calculados con exactitud en términos monetarios. La disponibilidad de los insumos probablemente contribuya a mejorar la productividad y los ingresos del agricultor. Como resultado a largo plazo, esto puede conducir a un aumento en el volumen de las cosechas entregadas a la cooperativa para su comercialización. El almacenamiento también reduce los costos de los pedidos, dado que los bienes se ordenarán con menor frecuencia.





TEMA 3

Venta del Servicio

Introducción al tema

La sencillez y los aspectos económicos de las operaciones son asuntos de interés para los socios. Una cooperativa que pierde dinero al brindar un servicio “demasiado bueno”, tendrá que cesar muy pronto sus operaciones, por lo que sus socios perderán tanto el acceso al servicio como sus inversiones. Los gerentes de la cooperativa deberán decidir sobre el nivel “óptimo” de servicio para cada producto, equilibrando las necesidades de los socios con la necesidad de una gestión económica sostenible. La cooperativa necesita recuperar sus costos de ventas, de transporte y otros tipos de costos mediante la venta de sus productos para poder cubrir los riesgos de mercado. También se debe incluir un leve margen de utilidad para devolver a los socios al final del año fiscal, si es que dicho riesgo no se materializó y si el balance muestra la existencia de utilidades. La gestión eficiente debe asegurar que el costo de operación se mantenga al mínimo.

Los precios de las cooperativas deben estar en equilibrio con la satisfacción de los socios y la eficiencia de costos, dependiendo de los objetivos de venta de cada cooperativa. Los gerentes de la cooperativa podrían minimizar sus costos para cobrar precios menores o podrían brindar servicios adicionales lo que implica mayores costos y precios más altos. Cumplir con las expectativas de los socios, implica incurrir en costos adicionales. En la siguiente tabla se resumen algunos de estos costos adicionales.

Tabla 3.1 Costos adicionales para satisfacer las expectativas de los socios

Tipo de servicio	Costos
Amplia variedad de productos	Costos administrativos y de manejo de inventario
Crédito	Costos de intereses y riesgos de deudas impagas
Todos los productos disponibles en todo momento	Costos de almacenamiento, costos financieros y riesgo de deterioro
Ubicación conveniente y entrega individual	Ubicación conveniente y entrega individual
Amplia gama de tamaños de paquetes	Costos de almacenamiento y administración
Mucha información sobre todos los productos, extensión	Costos de formación del personal y salarios
Costos de formación del personal y salarios	Excedente pequeño para enfrentar los costos de suministro del servicio

Dependiendo de sus objetivos, la cooperativa puede tomar en cuenta los intereses de la comunidad durante sus operaciones de modo de cumplir con el principio cooperativo de “compromiso con la comunidad”. Estas son algunas alternativas que las cooperativas pueden aplicar para cumplir con ese principio:

- Vender insumos a los no socios al mismo precio, o a un precio levemente superior pero aún bajo en comparación con el de otros proveedores. Esto dependerá de la disponibilidad de los productos y de la eficiencia del servicio de suministro de insumos de la cooperativa.
- Trabajar únicamente con insumos que no tengan efectos negativos sobre el ambiente. El uso de estos insumos podrían hasta tener un impacto indirecto positivo en los negocios. El hecho de contar con condiciones ambientales mejoradas y con personas sanas y saludables, incide positivamente en la productividad;
- adjudicar parte de los excedentes del servicio de suministro al ofrecimiento de servicios sociales, como la construcción de instalaciones sanitarias locales o el financiamiento de las matrículas escolares de los huérfanos u otros grupos en situación de desventaja económica o social.

Ventas a los socios

Aunque el servicio de suministro abastece a los socios de la cooperativa, con frecuencia existen proveedores privados que también realizan sus negocios dentro de la misma localidad, por lo que los socios conocen los servicios que ellos brindan. Es por esta razón que la cooperativa debe convencer a los socios de la singularidad de sus productos, sus servicios y de las condiciones de su servicio de suministro. Es aquí donde surge la importancia de la gestión de ventas.

La gerencia de la cooperativa debe tomar decisiones sobre la política de precios y debe implementar procedimientos de ventas que sean convenientes para sus socios y que aseguren un buen servicio de atención al cliente. La gerencia también debe decidir cuál es la mejor manera de vender:

- venta directa: la cooperativa le vende directamente a sus socios;
- venta a través de agentes de venta: la cooperativa contrata agentes de venta quienes reciben un salario o una comisión (un porcentaje de las ventas);
- venta a través de minoristas.

Procedimientos de ventas

Acceso a los insumos

Lo ideal sería que los insumos agrícolas estén disponibles lo más cerca posible de las explotaciones agropecuarias de los socios de la cooperativa, para que éstos no tengan que trasladarse demasiado para tener acceso a los servicios. Si este no fuera el caso de la mayoría de los socios, se deberían adoptar algunas medidas prácticas para que los insumos estén más cerca de sus predios. Estas medidas se pueden incluir como parte de los servicios de suministro de insumos o a través de servicios adicionales. En el primer caso, los costos se incluyen en el precio de los productos, mientras que en el segundo, los clientes pueden decidir si desean o no el servicio adicional y, en caso afirmativo, pagarlo por separado. La cooperativa podría establecer puestos locales de distribución y venta, o nombrar agentes locales de distribución para brindar servicios a las localidades más alejadas del principal centro de distribución. Claramente, esto tendrá costos adicionales.



Acuerdos de crédito

Las ventas se podrían hacer en efectivo, sin embargo pueden existir agricultores que no estén en condiciones de pagar en efectivo. La cooperativa también podría vender a crédito a sus socios, a través de acuerdos especiales. Las características de estos acuerdos de crédito son un factor importante para que los clientes decidan si compran los insumos o no. Existen distintas formas de conceder créditos para facilitar el acceso a los insumos. Algunos componentes importantes de los servicios financieros incluyen:

- los costos por intereses;
- el momento de la devolución del crédito;
- las condiciones de la devolución;
- el grado de riesgo de no pago;
- las sanciones en caso de incumplimiento de las condiciones;

- crédito máximo;
- necesidad y tipo de garantía.

El crédito siempre supone riesgos, tanto para la cooperativa como para el socio. En el caso que un socio compre sus insumos a crédito, debe contar con garantías adecuadas. Cuando la cooperativa también participa de la venta de los productos de los agricultores, la garantía podría basarse en la producción que el socio vende a través de la cooperativa. El préstamo podría deducirse de los productos que el socio entrega. Otra manera de reducir los riesgos es conceder préstamos grupales (a un grupo de socios). En este caso, el responsable de devolver los préstamos individuales es el grupo.



Auto-tarea 3.1

¿Su cooperativa vende los insumos en efectivo o a crédito? Cuando es a crédito: ¿qué tipo de acuerdos aplica su cooperativa? ¿Cómo se asegura que los socios devuelvan el préstamo?

Prestación de servicios adicionales

Los agricultores pueden necesitar de servicios adicionales para tener acceso real a los servicios de suministro de insumos y para poder aprovechar los insumos de manera adecuada. Estos servicios podrían ser prestados por la cooperativa o por otros proveedores de servicios: empresas privadas, agencias gubernamentales, organizaciones de investigación u ONG. Muchas de las cooperativas que suministran insumos también brindan servicios adicionales para sus socios. Algunos de estos servicios ya se han mencionado en el Módulo 2. Los servicios relacionados directamente con el suministro de insumos incluyen:

- la distribución de insumos a los productores;
- servicios técnicos: información, formación y extensión;
- servicios financieros (ver acuerdos de pago).

Si bien los servicios adicionales pueden atraer a los socios y a otros clientes, también implican costos adicionales para la cooperativa y, en consecuencia, para los compradores de los productos. Los administradores de la cooperativa deben decidir si brindar servicios adicionales o no hacerlo, quién debe beneficiarse de estos servicios y quién pagará los costos.

Proporcionar información, formación y extensión, puede contribuir a que el servicio de suministro de insumos sea más apropiado. Para aplicar los insumos de manera adecuada y para optimizar los beneficios del suministro de insumos, son necesarios capacidades y/o conocimientos adicionales. También existen otros servicios adicionales que pueden lograr atraer nuevos socios. Los servicios de información, formación y extensión podrían estar relacionados con la aplicación de los insumos, pero podrían incluir también medidas de seguridad, prácticas productivas, etc.

Ventas a los no socios

Dentro de los procedimientos de ventas se puede distinguir entre los socios y los no socios (si la cooperativa opta por vender insumos también a los productores no socios). En este caso, la cooperativa debe considerar la aplicación de condiciones comerciales diferentes para los socios y para los no socios, de modo que exista un incentivo claro para transformarse en socio. Por ejemplo, la cooperativa podría decidir venderle insumos a los no socios a un precio diferente. Si se produjera una situación de escasez de insumos, los socios tendrán prioridad para obtenerlos. También es necesario establecer procedimientos administrativos. La cooperativa podría registrar la recepción de dinero a cambio de ciertos bienes, emitiendo y entregando un recibo comercial al cliente, enviando el mismo recibo al encargado del depósito para que se entreguen los bienes comprados. Obviamente es importante mantener una buena comunicación acerca de los procedimientos de ventas, tanto con los socios, como con el resto de los clientes.

Política de precios

Fijación de precios

Mientras que la cooperativa desea prestar buenos servicios en condiciones rentables, los clientes quieren pagar precios bajos y obtener la mejor relación calidad-precio. La fijación de precios tiene impactos tanto en el proveedor (la cooperativa) como en el cliente (los socios y los no socios).

La fijación de precios es el proceso de determinar qué es lo que recibe la cooperativa a cambio de sus productos y servicios. La motivación de la

cooperativa no es maximizar los beneficios, sino proporcionar servicios de buena calidad a sus socios. Así, el precio que se cobra por los insumos agrícolas debe ser asequible para los socios, al tiempo que debe permitir que la cooperativa recupere todos los costos y obtener un excedente. El precio afecta a la empresa en relación a las ventas (volumen e ingresos), la posición competitiva, la rentabilidad, la satisfacción al cliente y la imagen de la cooperativa.

La fijación de precios rentables para los productos que apuntan a satisfacer las necesidades de los miembros, debe contribuir a la obtención de los siguientes beneficios:

- la satisfacción de los socios;
- el aumento de las ventas, los ingresos por ventas y los excedentes;
- la retención de los socios actuales y la captación de nuevos socios;
- la buena imagen de la cooperativa;
- el aumento en el capital de trabajo mediante el aumento de los excedentes.



Auto-tarea 3.2

Las cooperativas deben satisfacer las necesidades de los socios, proporcionar servicios de calidad y cobrar precios asequibles por sus insumos. Piense en un insumo que su cooperativa proporciona a los socios: ¿cómo se estableció el precio que se cobra por ese insumo? ¿Cuáles fueron los factores que incidieron en la fijación de este precio y cuál es la política de precios que se debería aplicar?

La política de precios podría seguir los siguientes pasos:

- definición de los objetivos de precios;
- elección de una estrategia de precios;
- afinamiento y adaptación de la política de precios.

Definición de los objetivos de precios

La cooperativa debe definir su objetivo antes de fijar un precio. ¿El objetivo es vender la mayor cantidad posible? ¿O aumentar los ingresos? La cooperativa también debería intentar mejorar su posición competitiva y optar, temporalmente, por un precio bajo. Se pueden distinguir los siguientes objetivos de la política de precios: volumen de ventas, ingresos por ventas, cuota de mercado, posición competitiva, imagen cooperativa y rentabilidad. También se pueden combinar los objetivos. El objetivo de la política de precios también debe tomar en consideración los factores que afectarán el precio, como el costo, la demanda, la competencia, la experiencia, la percepción del cliente y el objetivo de la cooperativa en materia de excedentes. La siguiente tabla incluye posibles objetivos de la política de precios:

Tabla 3.2 Objetivos de la política de precios

Aumentar el volumen de ventas	El volumen de ventas está fuertemente ligado al precio. Mientras más alto es el precio, menor será el volumen de ventas y un menor precio conducirá a un mayor volumen de ventas. Las personas tienden a comprar más cuando los precios son bajos y menos cuando los precios son altos, dependiendo de la elasticidad de la demanda de los productos.
Aumentar los ingresos por ventas	El término "ingresos por ventas" se refiere a la totalidad de los ingresos producidos por las ventas de los productos y depende del volumen de ventas y del precio. El precio afecta el valor de las ventas que puede generar una cooperativa. El precio puede aumentar o reducir los ingresos por ventas. Al formular la política de precios, es aconsejable establecer el objetivo de los ingresos por ventas para luego fijar un precio que permita lograr dicho objetivo. Generalmente, un porcentaje de aumento del precio causará el mismo porcentaje de reducción en los ingresos por ventas. La cooperativa debe llegar a un precio óptimo, que sea aceptable para los socios (o sea, menor al precio de otros proveedores), pero que permita conseguir un volumen de ventas e ingresos por ventas suficiente para cubrir los costos y generar excedentes.
Aumentar la cuota de mercado	Las cooperativas funcionan dentro de un mercado competitivo donde hay otros proveedores que ofrecen los mismos insumos. En este sentido, la cooperativa deberá establecer su política de precios para llegar a un porcentaje de la cuota de mercado, y por lo tanto, el precio a fijar debe contribuir a la captación de una mayor cuota de mercado. En términos más amplios, el precio que se establece determina la cuota de mercado. Si la cuota de mercado de la cooperativa aumenta, es posible que los demás proveedores tengan que vender a un precio menor. Esto afectará el incentivo de los socios para comprar en la cooperativa, lo que puede llegar a tener un impacto importante en los ingresos por ventas y en los excedentes de la cooperativa.

Posición competitiva	El precio puede incidir en las ventajas competitivas de un cierto producto en del mercado. El precio puede afectar la posición de mercado. Por lo tanto, la cooperativa debe conocer los precios que cobran los demás competidores en el mercado, de modo de fijar un precio que resulte competitivo. En algunos mercados, un precio alto se asocia con una calidad alta.
Imagen de la cooperativa	El precio que cobre la cooperativa contribuirá a construir una cierta imagen entre los socios y los no socios. Si se cobra un precio alto, la imagen que se proyectará ante los socios será la de una organización que persigue la maximización de las utilidades. Si se cobra un precio razonable, la imagen que se proyectará ante los socios será la de una organización que busca la satisfacción de los socios. La política de precios debe atender, entonces, a la imagen que la cooperativa desea transmitir a sus clientes.
Rentabilidad	La rentabilidad de la cooperativa es afectada por los precios de los productos. Un precio alto puede proporcionar un excedente alto y un precio más bajo puede proporcionar un excedente bajo. Los precios altos también conducen a bajos volúmenes de ventas, lo que lleva a obtener menos excedentes. De la misma manera, los precios más bajos podrían conducir a volúmenes de venta más altos y a aumentar el excedente. Al elaborar la política de precios, la administración de la cooperativa debe llegar a un equilibrio entre la satisfacción de los socios y la rentabilidad.

Elección de la estrategia de precios

El precio que establecen las cooperativas se basa en una estrategia de precios. Existen distintas estrategias de precios a aplicar por las cooperativas y por los demás tipos de empresas:

Precios de penetración

En esta estrategia, el precio que se cobra por los productos y los servicios es artificialmente bajo, de modo de aumentar la cuota de mercado. Cuando se alcanza el aumento de la cuota, se aumenta el precio. Esto se aplica con frecuencia en el periodo de lanzamiento de un producto o al ingresar al mercado por primera vez.

Precios económicos

Esta estrategia consiste en adoptar un precio razonablemente bajo. Los costos de comercialización y de fabricación se mantienen a niveles mínimos para cobrar un precio razonable a los socios.

El mismo precio

Esta estrategia implica que la cooperativa cobre el mismo precio que sus competidores. Sin embargo, en esta estrategia es necesario presentar otras ventajas claras de comprar en la cooperativa. Por ejemplo, el incentivo para que los socios compren en la cooperativa podría estar relacionado con el excedente que la cooperativa espera obtener, o con el acceso a servicios adicionales tales como la información, la extensión, el transporte u otros. Brindar condiciones de pago favorables también podría motivar a los socios (y a los no socios) a comprar en la cooperativa.

Precios de costo total

Esta estrategia incluye en el precio todos los costos del producto más un margen fijo que asegure la generación de un excedente pequeño, para aplicarlo al desarrollo de la cooperativa o, tal vez, para distribuirlos entre los socios.⁷

Afinamiento y adaptación de la política de precios

La última etapa de la política de precios supone la realización de ajustes finos para que dicha política quede en condiciones de ser aplicada. Un precio sostenible asegura la recuperación de todos los costos relacionados con la compra y la venta de los bienes. Fijar un precio sostenible no es una tarea sencilla, ya que requiere de pensamiento crítico, de innovación, de toma de decisiones apropiadas y de interacción con las demás partes



⁷ <http://smbtn.com/books/gb52.pdf> (Consultado 17 Oct. 2011)

interesadas. Para lograr establecer un precio sostenible se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Para garantizar la obtención de ingresos, la cooperativa fija un precio de venta superior al precio de costo. Este margen se usa para cubrir los costos de almacenamiento, de transporte, el tiempo invertido, entre otros. Es importante resaltar que debería agregarse un porcentaje uniforme a todos los productos. No obstante, la cooperativa podría agregarle un 10% al precio de costo de alquilar un tractor, ya que los socios que lo pueden alquilar son los que tienen los medios económicos para hacerlo y agregarle sólo un 2% a los demás insumos. Esto dependerá además de la importancia del servicio para los socios y de la competencia en el mercado.
- La cooperativa debe obtener un excedente que se aplicará al desarrollo de sus actividades. Cuando la cooperativa aumenta sus precios, los resultados con una caída de las ventas y un servicio a los socios de peor calidad.
- Bajar el precio conduce a un aumento en las ventas y a un buen servicio para los socios, pero también a una reducción del excedente. Entonces, para fijar un precio sostenible, se debe encontrar el equilibrio entre la satisfacción de los socios y la obtención de excedentes.

Factores que afectan los precios

Existen factores internos y externos que afectan la fijación de los precios de los productos y las cooperativas deben tomarlos en cuenta a la hora de fijar su política de precios. Al fijar un precio sostenible, se deben tomar en cuenta los siguientes factores:⁸

Tabla 3.3 Factores que afectan el precio

Costo	Este es el primer aspecto a considerar al establecer un precio. La cooperativa debe tomar en cuenta los costos fijos y los variables. Los costos variables incluyen, entre otros, el costo de adquirir el producto y los costos de transporte. Los costos fijos incluyen, entre otros, los salarios, los seguros, el almacenamiento, los alquileres pagados, los servicios de seguridad, los costos de papelería y otros costos administrativos.
--------------	--

⁸ Patsula media (2001): *Entrepreneur's guidebook*

Demanda del producto	La cooperativa debe fijar el precio en función de la demanda del producto. La cooperativa puede adjudicarle un precio alto a aquellos productos con una demanda alta y un precio bajo a los productos con una demanda baja.
Competencia	Los servicios que suministra la cooperativa no operan de forma aislada, sino que actúan dentro de un mercado competitivo. Así, la cooperativa debe fijar los precios de sus productos atendiendo a los precios que cobran sus competidores.
Promedio de la industria	El precio debe tener en cuenta las normas y regulaciones de la industria del producto en cuestión.
Asuntos legales	Los precios deben cumplir con las regulaciones locales y nacionales y con las leyes de los países respectivos.
Expectativas del cliente	El precio de los productos y los servicios debe fijarse atendiendo a las expectativas de los clientes. Existen clientes para los que el precio es uno de los factores decisivos.
Experiencia	Los precios de los productos deben fijarse considerando lo que la gente ha estado dispuesta a pagar en el pasado.



Estado de resultados

Al finalizar cada año, se prepara un informe para medir la salud financiera y el desempeño financiero de los servicios de suministro de insumos. Este informe financiero se prepara para medir la rentabilidad de los servicios prestados. El estado de resultados de los servicios de suministro se divide en dos partes:

- La cuenta de comercialización;
- La cuenta de excedentes y pérdidas.

Cuenta de comercialización

La cuenta de comercialización es una comparación de los ingresos por ventas y los costos variables de comercialización que se usa para determinar un excedente bruto o una pérdida bruta. Los costos variables de comercialización son aquéllos gastos que varían según el volumen de los negocios, tales como la compra de bienes, el transporte y el balance del inventario al comienzo y al final del año.

Cuenta de excedentes y pérdidas

La cuenta de excedentes y pérdidas es el estado financiero que compara el excedente bruto y otros costos administrativos o fijos, que no varían con el volumen de los negocios (como los salarios, los alquileres, la papelería, los viáticos de los miembros del Consejo de Administración, la publicidad, los trabajadores esporádicos y los seguros). El excedente bruto que se desprende de la cuenta de comercialización no incluye los costos administrativos. En la cuenta de excedentes y pérdidas se restan estos costos para determinar la pérdida o el excedente neto. Si el excedente bruto es mayor a los costos administrativos, entonces el resultado es un excedente neto positivo. Si el excedente bruto es menor que los costos administrativos, entonces el resultado es un pérdida neta.



Puntos Clave de Aprendizaje

En este módulo hemos presentado las decisiones estratégicas relacionadas con el suministro de insumos. En primer lugar, analizamos los desafíos del aprovisionamiento. Aprendimos que es importante identificar las necesidades de los socios para no tener existencias exageradas o insuficientes. La identificación de las necesidades también implica priorizarlas. Se debe realizar una evaluación de las necesidades antes del aprovisionamiento, ya que es importante tener en cuenta que las necesidades son cambiantes. Hay muchos factores externos que inciden: el clima, la demanda del mercado o los cambios de precios.

Para seleccionar un proveedor de insumos, hay ciertos criterios clave: la asequibilidad, la accesibilidad y la conveniencia. Para gestionar los insumos, hay que tomar decisiones sobre: el transporte, centralizar o descentralizar las existencias, mantener inventarios grandes o pequeños. ¿La cooperativa debe tener su propio transporte? ¿Con qué frecuencia se deben comprar los insumos? Un análisis de costo-beneficio ayuda a decidir si la cooperativa debe suministrar los insumos por sí misma o si es más rentable subcontratarlos.

Y luego está el asunto de la venta de los insumos a los socios. Frecuentemente, la cooperativa no es el único proveedor por lo que tiene que competir con otros proveedores. Sin embargo, ofrecer el precio más bajo puede no ser la alternativa más rentable para la cooperativa. La cooperativa también puede considerar la opción de prestar servicios adicionales que generen en los socios un interés mayor en comprarle a la cooperativa.



Lista de Literatura

Harper, M. (1980), *Supply Management, Material for cooperative management training in agricultural cooperatives*, MATCOM, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra

Harper, M. (1982), *Storage Management, Material for cooperative management training in agricultural cooperatives*, MATCOM, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra

Henry H. (2005), *Guidelines for cooperative legislation*, 2nd ed., Organización Internacional del Trabajo, Ginebra

Münkner, H.H. y J. Txapartegi Zendoia (2011), *Annotiertes Genossenschaftsglossar, Annotated Co-operative Glossary, Glosario cooperativo anotado*, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra.

Patsula media (2001): *Entrepreneur's guide book*

Lecturas adicionales recomendadas:

Customer Experience Crossroads, (2005). *Handling complaints effectively: Give people justice, but watch out for the rocky shoals of embarrassment*

Disponible en: http://www.customercrossroads.com/customercrossroads/2005/07/handling_compla.html (Consultado 16 Oct. 2011)

Chianu J.N et al., (March 2008), Farm inputs market in western Kenya: Challenges and opportunities, *African Journal of Agricultural Research* Vol. 3, N°3, marzo 2008,

Disponible en: <http://www.academicjournals.org/AJAR>

Guenette, P. (2006), *The importance of input supply to value chain performance*, ACDI VOCA

Handling Complaints Effectively (2005): *Give People Justice, But Watch Out for the Rocky Shoals of Embarrassment, Customer Experience Crossroads* http://www.customercrossroads.com/customercrossroads/2005/07/handling_compla.html (Consultado 16 Oct. 2012)

Hansson, G. (1983), *Salesmanship Material for cooperative management training in consumer cooperatives*, MATCOM, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra

Harper, M. (1982), *Collecting and Receiving Agricultural Produce, Material for cooperative management training in agricultural cooperatives*, MATCOM, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra

Harper, M. (1985), *Supply services, Material for cooperative management training in agricultural cooperatives*, MATCOM, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra

Lieberman, D., (2000), *Get Anyone to Do Anything and Never Feel Powerless Again*, Nueva York

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

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2006); Adaptado de MATCOM OIT 1986

Strand, U. (1981), *Receipt of goods, Material for management training in consumer cooperatives*, MATCOM, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra

Strand, U. (1982), *Ordering goods, Material for cooperative management training in consumer cooperatives*, MATCOM, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra

Wadsworth, J. (1994), *Inventory Management Strategies for Local Farm Supply Cooperatives, United States Cooperative Services Rural Development Administration Service Report N° 41*

APÉNDICE I

Ejemplo de Notas de Bienes Recibidos y Entregados⁹

Nota de bienes recibidos

COOPERATIVA SOLIDARIA LTDA
NOTA DE BIENES RECIBIDOS

No. ...01..... Date: ...30/9/2012.....

Recibido de ...*Comerciantes Rápidos*.....

No. de Pedido. ...011.....

No. de Nota de Entrega. ...0015.....

Particulares	Bultos	Cantidad	Precio		Valor		Número de página en el Libro de Almacenamiento
			\$	Ct	\$	Ct	
<i>Fertilizante DAP</i>	<i>Bolsas</i>	<i>300</i>	<i>\$70</i>	<i>00</i>	<i>\$21.000</i>	<i>00</i>	<i>01</i>

Reconozco la recepción de los bienes arriba descritos ..**en buenas condiciones**...

Nombre de la persona a cargo del almacenamiento: **Nombre del conductor:**.....

Firma: **Firma del conductor:**.....

9 Este Módulo se basa en Harper, M. (1980), *Supply Management, Material for cooperative management training in agricultural cooperatives*, MATCOM, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra y Harper, M. (1982), *Storage Management, Material for cooperative management training in agricultural cooperatives* MATCOM, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra

Nota de Entrega

Cooperativa Agrícola Trinidad
NOTA DE ENTREGA

MS. ...*Centro de Sub Distribución A*....
...*30/10/2012*...

Fecha:

Particulares	Cantidad	Precio unitario	Monto
<i>Fertilizante DAP</i>	<i>100</i>	<i>\$70</i>	<i>\$7.000</i>
	Total		<i>\$7.000</i>

Funcionario que la emite.....Firma de quien recibe.....

APÉNDICE II

Ejemplos de formularios y documentos de almacenamiento¹⁰

Formulario de Libro de Almacenamiento

Libro de Almacenamiento LIBRO

Unidad de medida: ...*Bolsas de 50kg*.....

Nombre del ítem: ...*Fertilizante DAP*.....

RECEPCIÓN					EMISIÓN					SALDO		
Fecha	No. de Ref.	Cantidad	Precio	Valor	Fecha	No. de Ref.	Cantidad	Precio	Valor	Cantidad	Precio	Valor
30/9/07	01	300	\$70	\$21.000						300	\$70	\$21.000
					3/10/2012		10	\$70	\$700	200	\$70	\$14.000

¹⁰ Harper, M. (1980), *Supply Management, Material for cooperative management training in agricultural cooperatives*, MATCOM, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra y Harper, M. (1982), *Storage Management, Material for cooperative management training in agricultural cooperatives* MATCOM, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.

Documento para hacer el inventario

Cooperativa Solidaria
Documento Para Hacer El INVENTARIO

Fecha: ...*31/10/2009*.....

Depósito: ...*Depósito principal*.....

Nombre del insumo	Foja del Libro	Unidad de medida	Precio unitario	Cantidad		Diferencia		Explicación
				Saldo en el libro	Contadas	Excedente	Faltante	
<i>Fertilizante DAP</i>	<i>1</i>	<i>Fertilizante DAP</i>	<i>\$70</i>	<i>200</i>	<i>198</i>		<i>2</i>	<i>Informar al Consejo para su investigación</i>

Preparado por

Nombre: ...*Alberto*.....

Designación:*Contador de inventario*

Firma: ...*Alberto*.....

Testigo

Nombre: ...*José Buena Suerte*

Designación:*Encargado del almacenamiento*

Firma: ...*J Buena Suerte*.....

Aprobado por

Nombre: ...*Precio Juan*

Designación:*Presidente*.....

Firma: ...*Precio Juan*.....

www.agriculture-my.coop