New Crops – Social entrepreneurship to create new opportunities for socially excluded in rural areas
Contract 2014-1-RO01-KA204-00 2980

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Comprensión de las cooperativas agrícolas

Una guía de inicio

UNIVERSIDAD DE ALMERÍA
COEXPHAL unidos exportando Futuro
CÁTEDRA COEXPHAL
Cooperazione Trentina
FEDERAZIONE TRENTINA DELLA COOPERAZIONE
COMPANION SKARABORG
IES Institutul de Economie Socială
Civil Society Development Foundation

COMPRENSIÓN DE LAS COOPERATIVAS AGRÍCOLAS
UNA GUÍA DE INICIO

Contenidos

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE ……5
1. ¿Qué es una cooperativa? …….....6
1.1 Definición, valores y principios de la cooperativa …….....….6
1.2 Definición de las características de negocios cooperativos …….……8
1.3 ¿Por qué crear cooperativas agrícolas…….…….10
1.4 ¿Cuándo crear cooperativas agrícolas? - condiciones necesarias……12
2. Cómo iniciar una cooperativa de agricultores - pasos básicos…….……..14
Panorama general de las cooperativas agrícolas……14
Paso 1. Reunión con los productores interesados……..15
Paso 2. Crear un comité de estudio……18
Paso 3. Crear un comité de organización…….. 21
Paso 4. Reunión de formación……...24
Paso 5. Proceso de registro…… 25
3. Gestión de la Cooperativa: Planificación General, Control, Organización, Comunicación y Toma de Decisiones……... 27
4. Aprendiendo de cooperativas agrícolas exitosas de España, Italia, Rumanía……29
4.1 España: Vicasol, Coop Agrícola San Isidro Casi, AgroIris……29
4.2 Italia: Agraria Riva del Garda, Mezzacorona…….….35
4.3 Rumanía: Lunca Somesului Coop, Vidra Coop…….…. 38
5. Aprendiendo de regiones exitosas en el desarrollo de cooperativas agrícolas en España e Italia……... 42
5.1 España – Agrupación de Cooperativas Agrícolas de Almería…… 42
5.2 Italia - región de Trentino - campeona de la cooperación……... 46
Referencias…… 49

Esta guía se desarrolla en el marco del proyecto Erasmus+ *Nuevos Cultivos*, implementado entre septiembre de 2014 y agosto de 2017 por la Fundación de Desarrollo de la Sociedad Civil (Rumania) en asociación con Federazione Trentina Della Cooperazione (Italia), Universidad de Almería (España), COEXPHAL Asociación de Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas de Almería (España) y Coompanion Kooperativ Utveckling Skaraborg (Suecia).

Autores:
Cristina Barna, Cynthia Giagnocavo, Elena Badeanschi

Los ejemplos de cooperativas agrícolas exitosas del Capítulo 4 representan extractos de los Estudios de Casos y Mejores Prácticas elaborados por la **Universidad de Almería** (España), COEXPHAL **Asociación De Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas de Almería** (España), **Federazione Trentina Della Cooperazione (Italia) y la Fundación para el Desarrollo de la Sociedad Civil (Rumania).**

Un agradecimiento especial a todos los colegas del proyecto New Crops que proporcionaron información valiosa y apoyo o revisión inter pares en el proceso de elaboración de este material de capacitación: Ştefania Andersen, Irina Opincaru, Raquel Antolín y Juan Carlos Pérez Mesa (UAL), Francisco Rubio y José López (COEXPHAL), Elena Badeanschi (FTC).

"Más información sobre el proyecto New Crops – Social entrepreneurship to create new opportunities for socially excluded in rural areas- puede ser consultada en www.ies.org.ro/erasmus."

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Esta guía pretende introducir a los lectores en el mundo de las cooperativas, en particular - en el campo de las cooperativas agrícolas. Se dirige a los participantes en la economía social específica y las formaciones sobre cooperativas, los estudiantes, y especialmente a los agricultores que potencialmente quieren crear una cooperativa agrícola. Los lectores aprenderán qué es una cooperativa, cuáles son los valores y principios de las cooperativas acordados internacionalmente y entenderán el modelo de negocio cooperativo.

Se adquirirán conocimientos sobre cómo iniciar con éxito una cooperativa de agricultores, al:

- Comprender la definición de la cooperativa, los valores y principios de las cooperativas según acordado a nivel internacional por la ACI;
- Comprender en general las características del negocio cooperativo y sus diferencias comparadas con las empresas con fines de lucro;
- Comprender la lógica de la creación de una cooperativa de agricultores, las condiciones necesarias para la creación de una cooperativa, cuáles son las ventajas de los agricultores cuando deciden crear/entrar en una cooperativa;
- Proponer y explicar claramente 5 pasos básicos para la creación de una cooperativa, y muchas guías y consejos útiles;
- Adquirir los conocimientos básicos necesarios para una actitud emprendedora y la planificación empresarial en las cooperativas de agricultores;
- Análisis de casos reales de cooperativas de agricultores exitosos de España, Italia y Rumanía;
- Proporcionar información sobre dos regiones exitosas (Almería - España y Trentino - Italia) donde el movimiento cooperativo agrícola es muy fuerte y logró crear un desarrollo socioeconómico sostenible local.

1. ¿Qué es una cooperativa?

1.1 Definición, valores y principios de la cooperativa

Según la Alianza Cooperativa Internacional[1], ***una cooperativa es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a través de una empresa de propiedad conjunta y controlada democráticamente.***

Las cooperativas son empresas poseídas y administradas por y para sus miembros (socios). Si los miembros son los clientes, los empleados o los residentes, tienen una opinión igual respecto al negocio y una parte en las ganancias.

Como empresas impulsadas por valores no sólo por beneficios, las cooperativas comparten principios acordados internacionalmente y actúan conjuntamente para construir un mundo mejor a través de la cooperación.

En 1995, la Alianza Cooperativa Internacional adoptó la *Declaración sobre la Identidad Cooperativa* revisada que contiene la definición de una cooperativa, los valores de las cooperativas y los siete principios de las cooperativas que se describen a continuación[2]:

Valores de las cooperativas

Las cooperativas se basan en los valores de ***autoayuda, auto-responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad***. Según la tradición de sus fundadores, los miembros de la cooperativa creen en los valores éticos de la honestidad, la apertura, la responsabilidad social y el cuidar de los demás.

Principios cooperativos

Los principios cooperativos son pautas mediante las cuales las cooperativas ponen sus valores en práctica.

---

[1] Alianza Cooperativa Internacional, definición disponible en línea en: http://ica.coop/en/what-co-operative , extraída en junio de 2017

[2] Alianza Cooperativa Internacional, ídem

1. Membresía voluntaria y abierta

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas que pueden utilizar sus servicios y están dispuestas a aceptar las responsabilidades de pertenencia, sin discriminación de género, social, racial, política o religiosa.

2. Control democrático de miembros

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, que participan activamente en el establecimiento de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y las mujeres que actúan como representantes electos son responsables ante los miembros. En las cooperativas primarias, los miembros tienen derecho de voto igual (un miembro, un voto) y las cooperativas de otros niveles también se organizan de manera democrática.

3. Participación económica de los miembros

Los miembros contribuyen equitativamente y controlan democráticamente el capital de su cooperativa. Al menos parte de ese capital suele ser propiedad común de la cooperativa. Los miembros suelen recibir una compensación limitada, si acaso, sobre el capital suscrito como condición para ser miembro. Los miembros asignan excedentes para cualquiera o todos de los siguientes fines: desarrollo de su cooperativa, posiblemente mediante la constitución de reservas, parte de las cuales al menos serían indivisibles; beneficios a los miembros en proporción a sus transacciones con la cooperativa; y apoyo para otras actividades aprobadas por los miembros.

4. Autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas, de autoayuda, controladas por sus miembros. Si establecen acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o recaudan capital de fuentes externas, lo hacen en condiciones que garanticen el control democrático por parte de sus miembros y mantienen su autonomía cooperativa.

5. Educación, formación e información

Las cooperativas proporcionan educación y capacitación a sus miembros, representantes electos, gerentes y empleados para que puedan contribuir efectivamente al desarrollo de sus cooperativas. Informan al público en

general - especialmente a los jóvenes ya los líderes de opinión - sobre la naturaleza y los beneficios de la cooperación.

6. Cooperación entre las cooperativas
Las cooperativas sirven a sus miembros de la manera más eficaz y fortalecen el movimiento cooperativo mediante el trabajo conjunto a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

7. Preocupación para la comunidad
Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus miembros.

¿Sabían qué?
Las cooperativas contribuyen al crecimiento económico sostenible y a un trabajo estable y de calidad, empleando 250 millones de personas (no se incluye el empleo indirecto e inducido). Dentro de los países del G20, el empleo cooperativo representa casi el 12% del total de la población ocupada. Hay más de 2,6 millones de cooperativas en el mundo con alrededor de mil millones de miembros.
Fuente: Alianza Cooperativa Internacional, Hechos y cifras, datos extraídos en junio de 2017 desde http://ica.coop/en/facts-and-figures.

1.2 Definición de las características de los negocios cooperativos

Las cooperativas existen para proporcionar beneficios en forma de bienes y servicios a sus miembros. Esto difiere del objetivo principal de otros tipos de organizaciones empresariales que suelen existir para generar beneficios para los propietarios de la empresa.

Otras diferencias significativas entre las cooperativas y otros tipos de negocios están relacionadas con ***la propiedad, el control y la distribución[3] de los beneficios resultados de las operaciones de la empresa:***

1. Propiedad
Las cooperativas son financiadas por las personas que utilizan los servicios proporcionados por el negocio. La inversión de capital de riesgo en un

[3] Harris A., Joynt H., *Agricultural Co-operatives. A Start-up Guide*, funded by: Agriculture and Agri-Food Canada, Canada - British Coumbia - Farm Management Program, British Columbia Ministry of Agriculture and Food, p.1 -2

negocio cooperativo es una responsabilidad básica de un miembro y una función de ser dueño de la cooperativa.

2. Control

El control cooperativo se expresa a través del principio de *"un miembro, un voto"*: cada miembro tiene sólo un voto independientemente de la cantidad de capital ha invertido en el negocio. El control de los miembros sobre una cooperativa normalmente se ejerce mediante la elección de un consejo de administración de entre los socios. El consejo representa a los miembros en la dirección de la empresa mediante el establecimiento de los objetivos generales y las políticas de la cooperativa. En una cooperativa, el tema básico de control se centra típicamente en determinar los tipos de servicios proporcionados por el negocio.

3. Distribución de beneficios

En las cooperativas, los beneficios son distribuidos a los miembros en proporción a su uso de los bienes y servicios proporcionados por el negocio. Cualquier excedente (ingresos brutos menos gastos) generado a través de las operaciones comerciales de una cooperativa se reinvierte en la empresa para mejorar los servicios prestados o se redistribuye a los miembros en forma de reembolsos de patrocinio. Los reembolsos se calculan en proporción al uso por parte del miembro de los servicios proporcionados por la cooperativa.

¡Vamos a comparar y comprender!

Principales diferencias	**Cooperativas**	**Empresas con fines de lucro**
Propósito	Beneficios para los miembros	Beneficio para los accionistas en base a su inversión
Propiedad	Miembros	Accionistas
Control	Un miembro, un voto	Basado en el número de acciones con derecho de voto poseídas por el accionista
Distribución del excedente	A los miembros en proporción ***del uso*** de los servicios de la cooperativa	A los accionistas, pagado en proporción a su inversión

En una cooperativa, ***el usuario es el punto central***, con el estado directo de usuario, propietario y control conferido al mismo individuo. Desde el enfoque del usuario de las cooperativas y la relación entre los intereses del usuario, la propiedad y el control, se pueden definir ***tres principios básicos de la cooperativa***, y de ellos una simple definición de una organización empresarial cooperativa[4]:

1. El Principio de Usuario-Dueño: Los que poseen y financian la cooperativa son aquellos que utilizan la cooperativa.
2. El Principio de Usuario-Control*:* Los que controlan la cooperativa son aquellos que utilizan la cooperativa.
3. El Principio de Usuario-Beneficios: El único propósito de la cooperativa es proveer y distribuir beneficios a sus usuarios basándose de su uso.

Por consiguiente:

Una cooperativa es un negocio controlado y propiedad de un usuario, negocio del cual se derivan beneficios que se distribuyen basándose en el uso. (Dunn, 1988)

1.3 ¿Por qué crear cooperativas agrícolas?

Las cooperativas agrícolas permiten a los productores obtener beneficios económicos que de otro modo no podrían lograr solos.

Las cooperativas aparecieron en los contextos económicos y sociales difíciles del siglo XIX. Los agricultores descubrían gradualmente que, uniendo fuerzas, podían mejorar su acceso a los mercados y financiar conjuntamente actividades complementarias vitales, en concreto: adquisiciones, investigación, procesamiento, comercialización, distribución y promoción[5].

Algunas de las **razones por las cuales los productores forman cooperativas** son[6]:

---

[4] Dunn J. R (1988), *Principios básicos de las cooperativas y su relación con las prácticas seleccionadas,* Journal of Agricultural Cooperation, 1988, Volumen 3, p.85, disponible en línea en: http://ageconsearch.umn.edu/record/46212
[5] COGECA Agro-cooperativas europeas (2015), Desarrollo de cooperativas agrícolas en la UE 2014, p. 15
[6] Adaptado después de Harris A., Joynt H., *Cooperativas Agrícolas. Guía de Inicio* financiado por: Agricultura y Agroalimentación Canadá, Canadá - British Columbia - Programa de Manejo Agropecuario, Ministerio de Agricultura y Alimentación de Columbia Británica, p.3

1. Mejorar el poder de negociación.

Las cooperativas son la extensión de la actividad agrícola principal, ya que permiten a los agricultores aumentar su poder de negociación, lo que es esencial para reducir los costes al suministrar insumos. Las cooperativas pueden proporcionar a los grupos de agricultores un poder de comercialización más comparable al que poseen los procesadores y otros agentes del mercado. Las cooperativas hacen esto reuniendo información de mercado y compartiendo esa información con sus miembros o actuando como un agente de negociación en nombre de los agricultores.

2. Reducir costes.

La puesta en común de capital y recursos a través de empresas cooperativas puede permitir a los productores acceder a servicios, como la experiencia en comercialización, que de otro modo no podrían costear por sí solos.

3. Alcanzar economías de escala.

Al manejar grandes volúmenes de productos, las cooperativas pueden reducir el coste por unidad de comercialización y procesamiento para los productores. Del mismo modo, el coste de insumos y servicios también puede bajar frecuentemente si se ordenan volúmenes mayores a través de una agencia central. Las cooperativas permiten a los productores concentrarse en la producción de bienes, en lugar de encontrar compradores y proveedores.

4. Aumentar los retornos

Debido a que los excedentes generados por las empresas cooperativas se devuelven a los productores basándose en el patrocinio, las cooperativas permiten a los productores capturar ganancias adicionales más allá de la granja.

5. Mejorar la calidad de los productos y servicios.

Las cooperativas desempeñan un papel vital en el ajuste de la producción de sus miembros a las exigencias de los consumidores. Las cooperativas pueden permitir a los productores coordinar el momento de entrega de los productos básicos a los mercados. Las cooperativas también pueden permitir a los productores implementar sistemas y estándares de clasificación. Estas actividades pueden mejorar los servicios prestados a los puntos de venta al

por menor y al por mayor y la calidad del producto disponible para los consumidores.

6. Reducir el riesgo.
Los precios de las mercancías agrícolas a menudo fluctúan considerablemente a lo largo del año. Las cooperativas permiten a los agricultores agrupar su producción con la de sus agricultores para minimizar el riesgo de precio y mercado.

7. Obtener los productos o servicios necesarios.
A menudo, los productores exigen ciertos servicios o productos que las empresas privadas son reacias a proporcionar debido al pequeño volumen de ventas potenciales o a los beneficios inciertos. Tales productores pueden unirse para formar una cooperativa para asegurar la disponibilidad de productos y servicios vitales. Las cooperativas agrícolas pueden permitir a los agricultores abordar problemas comunes, desarrollar nuevas oportunidades de mercado o ampliar los mercados existentes. Una cooperativa puede dar a los productores acceso a una mayor proporción de los ingresos generados por las actividades comerciales y también puede mantener estas ganancias circulando en la economía local.

1.4 ¿Cuándo crear cooperativas agrícolas? - condiciones necesarias

FAO (1998) identificó **5 condiciones fundamentales en las cuales se basa la organización cooperativa**[7]:

1. Los problemas y limitaciones existentes no pueden ser resueltos individualmente. Se necesita un **grupo** de personas motivadas que **comparten problemas comunes**.
2. No hay **alternativa** a la autoayuda cooperativa - ej. la ayuda no se puede proporcionar fácilmente por parte de la familia, de una institución social, o del estado.
3. Las **ventajas** de la pertenencia (acceso a bienes, insumos, préstamos, servicios, mercados, etc.) compensan los **deberes** de membresía (por

[7] Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (1998), *Desarrollo de las cooperativas agrícolas. Manual para los instructores*, p. 6

ejemplo, contribución de recursos como dinero, tiempo, tierra, equipo, etc.).

4. **Al menos una persona** del grupo tiene capacidad de liderazgo y toma la iniciativa de representar al grupo. Es esencial para el éxito del trabajo que él/ella sea confiable y tenga carisma.
5. No existen **restricciones legales o políticas** para que los grupos puedan elegir a sus propios líderes; comercializar sus propios bienes; obtener beneficios y tomar sus propias decisiones sobre la distribución de los excedentes, etc.

El contexto de la comunidad local donde se pretende crear una cooperativa agrícola debe cumplir las condiciones anteriores para ser una iniciativa exitosa.

2. Cómo iniciar una cooperativa de agricultores - pasos básicos

Panorama general de las cooperativas agrícolas

El sector alimentario y de agricultura cooperativa incluye empresas que operan a lo largo de toda la cadena de valor agrícola, desde el cultivo de productos agrícolas y la ganadería hasta la transformación industrial de productos agrícolas y animales (Coop, 2015).

Uno de los grandes desafíos que enfrenta el sector agrícola en toda Europa es aumentar el número y la variedad de empresas agrícolas económicamente viables y sostenibles. En este sentido, las cooperativas agrícolas pueden ser consideradas instituciones ideales para mantener o promover la producción agrícola, crear empleo (AFFSA, 2016), proteger el medio ambiente y contribuir al desarrollo rural.

Mientras que las cooperativas son, sin duda, empresas, el principal objetivo de las personas para establecer o unirse a una cooperativa es mejorar sus condiciones económicas y sociales a través de una acción conjunta para el bien de todos los miembros y no sólo de los problemas individuales (FAO, 1998). Las cooperativas se basan en valores de autoayuda, auto-responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.

Las siguientes pautas, en 5 pasos, están diseñadas para ayudar en el proceso de creación de una cooperativa en la realidad. También se presentan las características y beneficios básicos de este tipo de empresas para que se pueda entender mejor qué es una cooperativa.

En general hay varios pasos que se pueden cambiar dependiendo de las circunstancias (Williamson & Stegelin, 2016). Algunas de las ideas y propuestas son de particular utilidad para las organizaciones cooperativas más pequeñas o las organizaciones en proceso de formación. Otros serán más relevantes para las organizaciones más grandes con amplia experiencia en transacciones comerciales que están en proceso de ser transformadas en verdaderas cooperativas. Sin embargo, muchos de los pasos propuestos a continuación son de relevancia independientemente del tamaño y el origen

de la cooperativa. Todas las cooperativas tienen que encargarse de la planificación de la organización, la estrategia empresarial y los aspectos de gobernanza desde el principio.

En general, la puesta en marcha de una cooperativa es un proceso complejo, tanto social como económico. Muchas personas necesitan ponerse de acuerdo para implementar un proyecto conjunto. Por ejemplo, en el estudio de caso de Cajamar (véase también la sección 4.1), que se refiere a las cooperativas hortícolas creadas en el sureste de España, la función original era combinar la producción de varios agricultores para llenar camiones destinados a Madrid, Barcelona y Bilbao (norte de España) en búsqueda de nuevos mercados. El objetivo común era mejorar los precios de producción de los socios, vendiendo directamente sin utilizar intermediarios. El ejemplo muestra que la "semilla común" puede ser simple, pero crece a lo largo de los años.

Paso 1. Reunión con los productores interesados

Organizad una reunión de todos los productores que podrían estar interesados en una cooperativa. Durante esta reunión, discutid los siguientes temas.

¿Qué son las cooperativas?

- Una empresa cooperativa es aquella que pertenece a las personas que utilizan sus servicios; el control recae sobre todos los miembros y las ganancias se distribuyen a los miembros en proporción del uso que hacen de sus servicios.
- Una Cooperativa Agrícola es una empresa formada por tres o más productores, voluntariamente poseída y controlada por sus miembros-patrocinadores y operada para ellos sin fines de lucro o costes.
- Hay un control democrático por parte de los miembros (una persona - un voto).
- Rentabilidad limitada a la inversión de los miembros.

¿Por qué son útiles las empresas cooperativas? Las cooperativas ayudan a desarrollar comunidades rurales más fuertes por varias razones:

- Están compuestas por gente que vive en un entorno rural y que conforma la agroindustria, así como, por líderes agrícolas locales.
- La cooperativa es un contribuyente local y apoya proyectos de servicio comunitario.
- Ayuda a desarrollar líderes empresariales con una visión de sostenibilidad fuerte.
- Estas empresas aumentan el empleo y generan ingresos para la comunidad.
- Las cooperativas también tratan de fomentar la honestidad empresarial y la publicidad veraz, para mantener la alta calidad y estándares de los productos y propiciar la innovación.
- Debido a su interés principal en los agricultores individuales, también son una restricción a las prácticas monopolísticas.

¿Qué tipo de cooperativas existen? Las cooperativas agrícolas más importantes son (OMAFRA, 2008):

- **Cooperativas de productores:**
  - Algunas cooperativas procesan y/o comercializan los productos y servicios de sus miembros directamente.
  - Otras también pueden vender los insumos necesarios para las actividades económicas de sus miembros (como las cooperativas de suministro agrícola).
  - Son propiedad de los miembros que compran sus insumos o suministran los productos y servicios que comercializan.
  - Ejemplos: procesamiento y comercialización agrícola, suministro de granjas, artesanías, ganado y cultivos, limpieza de semillas, agrupación de equipos.

- **Cooperativas de consumidores:**
  - Proporcionan a sus miembros bienes para su uso personal.
  - Son propiedad de los consumidores de los bienes vendidos por la cooperativa.
  - Ejemplos: alimentos, alimentos naturales, útiles escolares (papelería, material escolar, computadoras y software), artículos de ferretería, ropa, etc.

- **Cooperativas de trabajadores:**
  - El propósito de estas cooperativas es proveer a sus miembros trabajo que consiste en operar una empresa. Se pueden encontrar en todos los sectores económicos.
  - Estas cooperativas son propiedad de los empleados miembros. Son principalmente parte del sector de las pequeñas y medianas empresas.
  - Ejemplos: agroalimentación, alimentos naturales, fabricación y venta de ropa, comunicaciones y mercadeo, producción y manufactura industrial, servicios de enfermería en el hogar

¿Cuáles son algunos beneficios de hacer negocios a través de las cooperativas?

- Le permite ser parte de un grupo.
- Le da más poder de mercado.
- Le permite reducir los costes.
- Le da más dinero (mejor precio).
- Le da más confianza en el futuro.
- Facilita la obtención de financiación para los negocios.

Otras preguntas a las cuales tiene que contestar:

- ¿Cuáles son los problemas y las necesidades de los productores?
- ¿Cómo ayudaría una cooperativa a resolver estos problemas y necesidades?
- ¿Existe suficiente interés entre los productores presentes para continuar con la organización de una cooperativa de mercadeo? Si es así, nombrad un Comité de Estudio.

Paso 2. Crear un comité de estudio

El comité de estudio evalúa las siguientes consideraciones o factores:

- ¿Hay necesidad de la cooperativa?
- Pertenencia potencial y volumen de negocios.
- Capacidad de gestión necesaria.
- Instalaciones necesarias.
- Gastos operativos (anticipados).
- Necesidades de capital estimadas y cómo financiarlas
- Otras consideraciones: ámbito de actividad necesario; afiliación; ubicación; representación en la Junta Directiva; método de fijación de precios de los suministros y servicios producidos por los miembros; negocios con no miembros, etc.

Como en cualquier otra empresa, todos estos puntos deben reflejarse en un plan de negocios (véase la tabla siguiente). Un plan de negocios es un documento que proporciona una descripción completa de la empresa cooperativa que desea formar. Describe detalladamente los productos o servicios que serán producidos o vendidos, la organización del trabajo y el enfoque de gestión, los resultados del estudio de mercado y el plan de marketing, el plan de recursos humanos, los equipos y materiales necesarios, las necesidades de financiación y el plan de financiación. El plan de negocios es una herramienta de trabajo. Sirve dos propósitos:

- Facilitar la adquisición de capital externo, préstamos bancarios o subvenciones. Debe explicar a los inversores por qué deben invertir en la empresa, y la capacidad de su equipo para lanzarlo y desarrollarlo con éxito.
- Facilitar el control del proceso de lanzamiento y desarrollo de la nueva cooperativa.

Será un plan para lanzar y monitorear las actividades y resultados de la cooperativa. Debe estar escrito en lenguaje claro y directo.

Marco de desarrollo de un plan de negocios	
Descripción del negocio: - Nombre del negocio - Número de miembros - Número de miembros del comité (consejo) - Nombres de los miembros ejecutivos - Dirección postal - Persona de contacto - Números de teléfono	**Plan de marketing:** - Visión general y tamaño del mercado - Segmento de mercado - Potencial de crecimiento - Perfil de cliente - Competencia - Cuota de mercado - Factores geográficos del mercado - Obstáculos a la entrada en el mercado - Canales de mercado
Naturaleza de un negocio: - Tipo de negocio - Legislación habilitante - Sector económico o industria - Necesidad insatisfecha	**Plan de producción:** - Producción estimada - Tipos de producción - Máquinas a utilizar
Nuestra visión: - Cómo vemos el futuro en nuestro sector	**Plan de organización:** - Perfil de gestión - Perfil de la plantilla - Estructura de la organización
Nuestra misión: - Nuestro principal negocio en este sector	**Plan financiero:** - Estados financieros auditados (3 años) - Producción de flujos de efectivo (5 años) - Cuenta de resultados pro forma (5 años) - Balances proforma (5 años)
Nuestros objetivos: - Nuestros proyectos específicos	**Fuentes de financiación:** - Contribuciones de los miembros - Préstamos - Garantías para préstamos - Subsidios

Situación del entorno externo: - Propiedad de la tierra - Regulaciones gubernamentales - Términos de los proveedores - Proveedores financieros - Naturaleza de la competencia	**Análisis de riesgo:** - Riesgo financiero - Riesgo de precio - Riesgo de producción/producción - Riesgo de tipo de interés
Situación del entorno interno: - Liderazgo - Plantilla - Organización - Tecnología - Política	

Fuente: AFFSA (2016)

Con respecto a la **financiación**, las cooperativas pueden recaudar capital mediante aportaciones de capital o financiamiento de deuda. Sujetas a la legislación cooperativa, las cooperativas pueden optar establecerse "con capital social" o "sin capital social". Establecerse "con capital social" permite a una cooperativa recaudar capital mediante la venta de acciones, así como el uso de instrumentos de deuda como las obligaciones. Una cooperativa que se constituye "sin capital social" sólo puede recaudar capital a través de financiamiento de deuda y no puede emitir acciones. Una cooperativa debe presentar la forma aplicar antes de que comience el proceso de constitución.

El plan de negocios para la cooperativa indica cuánto capital requerirá la cooperativa y para qué propósito. El capital adicional puede ser aumentado a través de ofertas de acciones, préstamos de los miembros y otros valores, sujetos a la ley de cooperación de la jurisdicción pertinente. Si la cooperativa no tiene éxito, esta inversión se puede perder.

Si una cooperativa requiere una gran cantidad de capital, para equipos, suministros, instalaciones, etc., probablemente se beneficiaría de la constitución con capital social. Al constituirse con capital social, los clientes deben comprar acciones (comunes) en la cooperativa como requisito para ser miembro. Se trata de una inversión en la cooperativa. Si la cooperativa no

tiene éxito, la inversión se puede perder. La constitución con capital social permite una mayor flexibilidad de financiamiento, ya que una cooperativa con capital social puede usar financiamiento de deuda, así como financiamiento del capital social. Sin embargo, las cooperativas con capital sin acciones se deben constituir sin capital social.

La constitución sin capital social significa que, en lugar de comprar acciones en la cooperativa, los miembros están obligados a prestar a la cooperativa una cantidad mínima de dinero a la que se pagan intereses. Los préstamos suelen ser a largo plazo para dar estabilidad a la cooperativa. También se puede utilizar el financiamiento bancario.

Ejemplo: En la mayoría de los casos analizados en este proyecto para las cooperativas andaluzas (Vicasol o Filabres, véase también la sección 4.1) hubo financiamiento mixto. Los socios aportaron capital propio y el resto se obtuvo mediante financiación bancaria.

Paso 3. Crear un comité de organización

Se elige un comité de organización si los productores deciden seguir adelante con la cooperativa. Las responsabilidades del comité de organización incluyen:

- Inscripción de miembros.
- Obtención de capital.
- Redacción de documentos de organización legal (es decir, estatutos).

Luego los miembros fundadores se reúnen para votar la adopción de estatutos y elegir un consejo de administración de la cooperativa, si los estatutos son adoptados.

Contenido estándar de los estatutos de una cooperativa agrícola	
- Pertenencia y divisiones de miembros - Requisitos de afiliación y derechos y responsabilidades de los miembros - Requisitos para los acuerdos de suministro	- Mayorías necesarias para llegar a acuerdos sobre la Asamblea General - Elección de delegados - Uso y distribución de fondos excedentes - Poder de endeudamiento; cheques,

- Préstamos de los miembros o capital social; certificados de acciones o préstamos - Reuniones de los miembros - Junta de directores y funcionarios - número, funciones, mandatos y compensación	giros y notas - Vinculación de empleados y funcionarios - Custodia de valores - Ejecución de documentos - Ejercicio financiero, notificaciones, enmiendas

Fuente: MAA (2016)

Una cuestión que debe ser clara para los socios es el **sistema de participación en las ganancias**. El excedente es lo que queda de los ingresos después de pagar los gastos de operación. El modo en que una cooperativa utiliza su superávit puede afectar directamente los requerimientos de financiamiento. Es probable que la cooperativa tenga que mantener parte de su superávit en forma de **ganancias o reservas retenidas**. Las ganancias retenidas se utilizan para financiar la expansión de las operaciones o para reemplazar los activos desgastados. Es fundamental determinar los requisitos operativos de la cooperativa antes de distribuir las ganancias a los miembros y accionistas. Las leyes de las cooperativas a menudo establecen requisitos con diferentes tipos de fondos de reserva.

Tradicionalmente, las cooperativas han distribuido la mayor parte de su excedente a los miembros como **retornos de patrocinio**. Si su cooperativa planea atraer grandes cantidades de capital al convencer a los inversionistas que tiene la intención de pagar dividendos sobre sus acciones, tendrá que equilibrar este compromiso con el deseo de los miembros de obtener retornos de patrocinio.

Ejemplo: para las cooperativas del sureste de España (Andalucía), una vez que los fondos e impuestos obligatorios se pagan de acuerdo con la ley andaluza para cooperativas, la cooperativa está en condiciones de distribuir los beneficios de acuerdo con los estatutos y de acuerdo con el acuerdo de la Asamblea General cada año. Los beneficios se distribuyen i) a los miembros en función de la actividad dentro la cooperativa realizada por cada miembro, ii) al fondo de reserva voluntario o iii) para aumentar los fondos obligatorios.

La contribución al fondo de reserva obligatorio es del 20% de los beneficios de los negocios de la cooperativa y del 50% de los negocios con terceros. También se debe hacer una contribución del 5% de los beneficios de la cooperativa al "fondo social", que es el Fondo Cooperativo de Educación y Promoción. El reparto de beneficios (no fijado por ley) debe ser descrito en los estatutos. Los miembros son responsables de las pérdidas en el monto de las aportaciones de capital.

Otras veces, la Asamblea General puede decidir utilizar parte de los beneficios para financiar ciertas acciones estratégicas. Por ejemplo, en la Cooperativa CASI (Almería, España), en los últimos años se ha utilizado parte de los beneficios para el desarrollo de varios proyectos de expansión: mejoras estructurales en las instalaciones, creación de nuevos departamentos (por ejemplo, comercialización).

Otro aspecto que debe ser claro en los estatutos de la cooperativa son **los acuerdos de comercialización**. Las cooperativas que comercializan los bienes de sus miembros firmarán contratos de comercialización o acuerdos con sus miembros. Este acuerdo describe por escrito los derechos y deberes del miembro para comercializar sus productos a través de la cooperativa. También describe los términos y condiciones bajo las cuales los productos serán comercializados y contabilizados. El contrato se utiliza para asegurar a la cooperativa un suministro continúo procedente de sus miembros y puede contener medios para obtener compensación por daños de los miembros que no cooperan. Es un contrato de compra-venta o agencia y es un documento vital para la mayoría de las cooperativas agroalimentarias.

Por **ejemplo,** en el estudio de caso de la cooperativa Vicasol en este proyecto, los agricultores están obligados a vender el 100% de su producción a través de la cooperativa.

Paso 4. Reunión de formación

La Junta Directiva realiza la primera reunión y hace lo siguiente:

- Elige a los primeros rectores de la asociación: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero.
- Adopta una forma de solicitud de pertenencia o de suscripción de acciones.
- Adopta la forma de acuerdo de comercialización si se va a utilizar.
- Selecciona un banco con el cual colaborar.
- Nombra a los funcionarios o empleados autorizados a manejar los fondos y emitir cheques.
- Contrata a un gerente si es necesario
- Se encarga de que todos los miembros reciban copias de los Artículos de Constitución y los Estatutos.
- Se organiza para asegurar un lugar e instalaciones para hacer negocios.

Debemos recordar que una cooperativa tiene **3 grupos clave de personas**: **los miembros, la junta directiva y la dirección.** En la siguiente tabla se explican sus funciones.

Grupos clave de la cooperativa

MIEMBROS DE la COOPERATIVA (ASAMBLEA GENERAL)
Los miembros, como propietarios-usuarios, son la razón de crear y organizar la cooperativa. Ellos justifican su permanencia a través de su patrocinio, inversión de capital y la participación en la toma de decisiones. Los miembros están representados en la cooperativa por la Junta Directiva. Pueden expresar su opinión y votar en reuniones periódicas (Asamblea General).
JUNTA DIRECTIVA
La Junta Directiva es un órgano de formulación de políticas elegido por los socios, que representa a los mismos, supervisando los asuntos comerciales de la cooperativa. Normalmente tiene de 7 a 9 miembros (mínimo 3) y son elegidos para proveer liderazgo a la entidad. La dirección, como fideicomisarios, establecen políticas, informan a los miembros y proporcionan líneas de acción a la gerencia contratada de la cooperativa, generalmente sin involucrarse en las operaciones cotidianas.

Los miembros de la junta son responsables de sus acciones por las leyes regionales o nacionales que se aplican a las empresas y por los estatutos de su cooperativa. Para cooperativas más grandes, la junta directiva también incluye a un auditor independiente para evaluar la condición financiera. También pueden nombrar comités para asuntos relacionados con la propiedad, las finanzas, las relaciones con los miembros o la educación; o designar comités ad hoc para la recaudación de fondos o proyectos especiales. La junta es directamente responsable de contratar al gerente, pero delega la responsabilidad de elegir al personal de la cooperativa en la gerencia.

GERENTE

La gerencia supervisa y coordina las operaciones cotidianas de la cooperativa y es supervisada por la junta directiva.

Ejemplo: En la cooperativa CASI, analizada en este proyecto, la Junta Directiva es elegida entre los miembros por mayoría simple en la Asamblea General. El principal órgano director, como en cualquier cooperativa, es la Asamblea General. La Junta Directiva está compuesta por un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario y otros miembros del Consejo (12 miembros). Por lo general en Almería (España), el papel del presidente no es remunerado. Los miembros de la junta no reciben un salario, con la excepción de los gastos incurridos en el desempeño laboral. Sin embargo, cada región cooperativa tiene sus propias costumbres y en otras áreas, a veces los presidentes reciben una remuneración.

Paso 5. Proceso de registro

El proceso de registro de una cooperativa agrícola debe hacerse en la institución competente. Depende del país donde se encuentre[8]. Si el

[8] En **ESPAÑA,** las cooperativas tienen su propio registro, dependiendo de su domicilio y de si han elegido regirse por la legislación cooperativa regional o nacional. El coste inicial es la aportación del capital social, normalmente un importe no inferior a 3.000 euros. Por lo general, las cooperativas utilizarán un asesor profesional para su constitución. El Registro Oficial de Cooperativas revisa los estatutos sin cargo (confirmando que están de acuerdo con la ley).
En **RUMANIA** las cooperativas están inscritas en el Registro Mercantil, junto con las empresas, siguiendo el mismo procedimiento. El capital social de la cooperativa es variable y no puede ser inferior a 500 RON. El número mínimo de miembros cooperativos de una

Registrador está convencido de que la solicitud cumple todas estas condiciones, el Registrador proporcionará a la cooperativa un certificado de registro con un número de registro. Una vez que una cooperativa está registrada, se convierte en una persona jurídica. Esto significa que tiene poderes legales similares a los de las compañías y grupos relacionados.

Resumen del proceso de creación de cooperativa

Reunión con los productores interesados

- Explicar que es una cooperativa y los beneficios de crear una

Crear un comité de estudio

- Plan de negocios

Crear un comité de organización

- Estatutos

Reunión de formación

- Se elige el Presidente, Vice Presidente, Secretario, Tesorero

Proceso de registro

---

cooperativa se establece por los estatutos, pero no es menor de 5. Los costes de inscripción son 400 RON para el Registro Mercantil, y los honorarios notariales para cada miembro son 50 RON.

En **ITALIA** hay registros provinciales y regionales. Para las cooperativas agrícolas mínimo: 3 miembros son necesarios y el capital mínimo es de 50 Euros.

3. Gestión de la Cooperativa: Planificación General, Control, Organización, Comunicación y Toma de Decisiones

Los gerentes de las cooperativas difieren de los directivos de otros sectores, ya sea con fines de lucro o sin fines de lucro u ONGs. El gerente del sector cooperativo tiene que desempeñar dos funciones principales: la gestión de las actividades en relación con los miembros de la cooperativa; y la gestión y supervisión del personal.

El gerente de la cooperativa actúa como un vínculo entre los miembros (socios) y la junta directiva (o consejo rector). Además, los gerentes de cooperativas son el vínculo entre la cooperativa y el mercado. Esto significa que su papel abarca la toma de decisiones económicas y no económicas.

Un gerente de cooperativa debe ser capaz de entender la "ventaja cooperativa" del compromiso y la actividad conjunta de los miembros y transmitir esta comprensión a los socios.

Algunos de los cargos más importantes de un gerente son:

1. Comprender las políticas y dirección de la cooperativa y los deseos de los miembros y luego establecer estrategias e iniciativas para que todas las propuestas puedan ser llevadas a cabo.
2. Garantizar el crecimiento continuo y la supervivencia de la empresa cooperativa, incluyendo la anticipación de la competencia.
3. Establecer procesos para generar negocios y excedentes.
4. Introducir innovaciones a través de la eficiencia del trabajo, la incorporación de valor, las TIC y procesos empresariales mejorados.
5. Apoyar los recursos humanos cooperativos proporcionando oportunidades para el desarrollo profesional y mejorar el ambiente de trabajo.
6. Establecer canales de comunicación efectivos entre él/ella misma y el resto de la dirección.
7. Establecer comunicación entre la cooperativa y sus miembros, y entre otros directivos y los empleados de la cooperativa.

8. Establecer prácticas de retroalimentación y evaluación.

Los gerentes son profesionales dentro del sistema de gestión de cooperativas y su papel es el desarrollo cotidiano de la institución cooperativa. Los gerentes deben actuar en consonancia con la junta rectora, que establece la dirección de la política y los estatutos y que también regula el desempeño de la administración.

Los gerentes ayudan a construir la organización cooperativa. En el caso de las cooperativas agrícolas, deben tener un conocimiento profundo del trabajo de los agricultores y sus preocupaciones. También deben estar preparados para enfrentar conflictos y a diferentes grupos de interés dentro de la cooperativa. Los buenos gerentes también tienen la capacidad de aprender de la historia específica de la cooperativa.

4. Aprendiendo de cooperativas agrícolas exitosas de España, Italia, Rumanía

4.1 España: Vicasol, Coop Agrícola San Isidro Casi, AgroIris

Vicasol SCA: *Crecimiento interno basado en la calidad de servicio*[9]

La cooperativa fue fundada en 1979 por productores que deseaban unir fuerzas para vender sus cultivos fuera del mercado local. También decidieron unirse para ganar el tamaño y el volumen necesario para mejorar la prestación de servicios a sus miembros. En sus orígenes, Vicasol fue fundada como Sociedad Agraria de Transformación (SAT), una versión híbrida de una empresa accionarial y una cooperativa, pero algunos años más tarde cambió su forma jurídica para convertirse en una cooperativa (Sociedad Cooperativa Andaluza). El objetivo principal era mejorar las condiciones de los miembros. En 2003, la cooperativa fusionó con Almerisol SCA para ganar tamaño (economías de escala) y extender su cartera de productos (economías de alcance). La cooperativa no tiene inversores. El crecimiento de la entidad se basa en la integración de nuevos miembros (productores) para aumentar el número de hectáreas de producción, y consecuentemente, la capacidad de venta.

El modelo de negocio de Vicasol se basa en la exportación de frutas y hortalizas los mercados de la Unión Europea. Su mayor producto exportado es el tomate (50% del total). Sólo tres productos (tomate, pimiento y pepino) representan el 85% de sus ventas. Los principales compradores fuera de España son Alemania (20%) y Francia (12%). Dentro del sector nacional, Vicasol es una de las pocas cooperativas que están exportando al muy exigente mercado estadounidense. Sólo el 20% de las ventas se destinan a España. Los clientes finales son en su mayor parte las grandes cadenas de distribución de Europa (por ejemplo, Rewe, Edeka o Lidl en Alemania, o Carrefour, Leclerc, Auchan o Casino en Francia). Estas empresas suelen trabajar con compras centralizadas y también actúan como operadores

[9] Estudio de caso detallado disponible en línea en: http://www.ies.org.ro/library/files/new_crops_es_case_study_2_vicasol_en.pdf

logísticos con el objetivo de agrupar pedidos. La cooperativa Vicasol es una de las mayores empresas de comercialización de frutas y hortalizas en España, con una facturación de casi 165 millones de euros, con ventas anuales de 194.000 toneladas de productos (principalmente tomate, pimiento y pepino) suministradas por 650 productores con un total de 1.500 ha.

Con respecto a la innovación, una nueva tendencia ha sido centrarse en productos orgánicos para satisfacer las demandas de los consumidores. El gerente de la cooperativa, José Manuel Fernández, comenta: "Tenemos una gran presencia en los supermercados europeos que tienen líneas de productos orgánicos, así que tenemos que estar allí". Al mismo tiempo, también poseen un proceso para la producción de Gazpacho y Salmorejo (bebida fría elaborada a base de hortalizas frescas finamente mezcladas) cada vez más popular en el mercado nacional. También, la cooperativa cuenta con un laboratorio propio certificado de uso propio, lo que reduce el tiempo y los costes. La cooperativa ha agregado valor a sus productos gracias a una integración vertical que consiste en integrar la producción, procesamiento y comercialización de sus productos.

Vicasol ha contribuido a mejorar la actividad económica local. Un crecimiento progresivo ha permitido la creación de muchos puestos de trabajo cada año, mejorando las oportunidades laborales de los habitantes de la zona. La mayoría de los trabajos de manipulación/envasado son realizados por mujeres con el objetivo de favorecer la incorporación de este colectivo en la fuerza laboral agrícola.

Coop Agrícola San Isidro CASI: ***transformación histórica en una cooperativa predominantemente centrada en un solo producto, con un sistema mixto de marketing/ventas (tanto en el origen como en el destino)***[10]

CASI puede ser considerada como la empresa especializada en la venta de tomate fresco más grande de Europa. Desde su creación, su principal objetivo ha sido concentrar la producción/oferta de sus miembros

[10] Información detallada sobre el modelo CASI está disponible en línea en: http://www.ies.org.ro/library/files/5_spain_casi_dis.pdf

agricultores, centrándose en productos de alta calidad y la sostenibilidad del entorno. La Cooperativa Agraria y Ganadera San Isidro (CASI) fue fundada en 1944 por un grupo de agricultores que se unieron para comercializar sus productos, en ese momento, principalmente patatas y hortalizas, en los puestos diarios de subastas. En los años sesenta, su ubicación se había vuelto pequeña, de modo que empezaron a buscar un lugar más amplio en el que poder almacenar grandes volúmenes y comercializar mediante subasta, que se habían convertido en el método de venta. También a finales de los años sesenta la producción de hortalizas comenzó a ser más significativa en la provincia de Almería. El tomate supero a la patata como el producto más comercializado en CASI. En los años ochenta CASI tuvo un fuerte crecimiento interno y sus miembros siguieron aumentando, lo que requirió el desarrollo de nuevos y mejores servicios para los socios, particularmente la creación de un departamento de servicios técnicos para ayudar al agricultor a producir tomates de mayor calidad. Una vez más, CASI desarrolló sus instalaciones y se extendió progresivamente durante los años noventa. En este período el volumen aumentó drásticamente y pasaron de producir 40.000 toneladas a 140.000 toneladas en el año 2000. Actualmente venden 210 millones de toneladas a 1.500 clientes en toda Europa, en 4 centros de trabajo.

El tomate es el principal producto de venta, comprende el 95% de su cartera, aunque también comercializa sandía, melón, calabacín y pepino. CASI representa el 30% de las ventas totales de tomate en Almería. Todas las demás actividades se centran en el servicio al cliente: la venta de insumos, servicios técnicos, asesoramiento empresarial, etc. La filosofía y la estrategia empresarial de la cooperativa pueden resumirse en las palabras del presidente: "Debemos sentirnos orgullosos de pertenecer a CASI, de tener la mayor concentración de producto en origen, el tomate con más sabor, los mejores precios del mercado y una marca consolidada en todo el mundo. La cooperativa será lo que los miembros quieran que sea. Mientras sea presidente voy a luchar para mejorar la calidad de vida de los agricultores y sus familias".

CASI es predominantemente una cooperativa de un solo producto, creando un nicho especializado en tomates. Cuenta con una cuota de mercado cada vez mayor, centrándose en la alta calidad, los productos únicos (denominación de origen) y un sistema mixto de comercialización directa y subasta para obtener el mejor precio para sus miembros. Como cooperativa, CASI depende del sector de distribución de frutas y hortalizas en su conjunto. En general, diferentes circunstancias pueden influir en CASI: 1) la pérdida de rentabilidad del agricultor como consecuencia del aumento de los costes o la reducción de los ingresos; 2) la sustitución de productos procedentes de Almería por productos no pertenecientes a la UE. En este último caso, Marruecos es el país que más afecta a Almería a corto y medio plazo ya que sus exportaciones a Europa siguen creciendo. El calendario de producción es igual y, sin embargo, sus costes (incluyendo embalaje y transporte) son un 25% menos que en Almería. Ante esto, la estrategia principal de CASI es aumentar su actividad exportadora. Por ejemplo, recientemente ha establecido acuerdos con empresas holandesas de comercialización para compartir instalaciones en los Países Bajos.

CASI intenta mejorar su actividad comercial con el objetivo de aumentar los ingresos para el agricultor. Como una organización comprometida e integrada en su territorio, CASI forma parte de la Indicación Geográfica Protegida "Tomate de La Cañada Níjar", reconocida como tal en 2007. Es un tomate con características específicas, difícil de reproducir en otras áreas, ya que el territorio exclusivo influye en la calidad del producto. La realidad constante de las dificultades de las cooperativas agrarias en Andalucía y sus problemas comunes (por ejemplo, la pérdida de poder de negociación frente a los grandes distribuidores) ha propiciado varios intentos de crear una gran empresa andaluza. En 2006 mantuvo contactos con otras grandes cooperativas españolas como Covap, Hojiblanca (DCoop) y Agrosevilla. La intención era reunir los diferentes sectores de leche, aceite de oliva, aceitunas y tomate. Sin embargo, lo que podría haber sido una buena estrategia ha resultado difícil de poner en práctica debido a las dificultades de incorporación de las características funcionales de las cooperativas implicadas. Sin embargo, CASI es miembro de la Asociación de

Organizaciones de Productores de Almería, que aboga por posiciones comunes para el sector.

CASI participa en diferentes empresas público-privadas cuya función principal es la recolección, tratamiento y reutilización de residuos agrícolas. Su apoyo al control integrado de plagas (insectos depredadores y otros métodos sin uso plaguicidas) y el apoyo técnico para los agricultores con respecto al uso de los recursos y la sostenibilidad han tenido un impacto muy positivo en el medio ambiente. Es una cooperativa muy activa en relación con la comunidad en la que se encuentra. Esto se puede ver en su apoyo financiero a diferentes proyectos como:

- Investigación y organización de eventos (conferencias, talleres) en la Universidad de Almería.
- Promoción de dietas saludables y el consumo de verduras en las escuelas.
- Financiación de la promoción del turismo en la zona, así como, diversas actividades culturales en la provincia de Almería.

AgroIris SAT: ***La incorporación del valor añadido y la comercialización de nuevos productos como clave para la competitividad***[11]

Agroiris es una empresa que comercializa los productos de sus agricultores miembros y otros asociados. La misión principal es aumentar el valor de las frutas y hortalizas comercializadas para sus miembros y también aumentar los ingresos en la zona en la que se encuentran ubicados los agricultores. De acuerdo con los objetivos de su forma jurídica, la Sociedad Agraria de Transformación (SAT), considerada como parte de la economía social en España, se trata de empresas civiles con finalidad socioeconómica en relación con la producción, la transformación y la comercialización de productos agrícolas, ganadería y silvicultura. También tienen como objetivo la mejora del medio ambiente y las zonas rurales, el desarrollo agrícola y la prestación de servicios relacionados con estas áreas.

[11] Información detallada sobre el modelo CASI está disponible en línea en: http://www.ies.org.ro/library/files/10_spain_agroiris.pdf

Agroiris fue fundada el 1 de julio de 1994 para concentrar los esfuerzos de muchos pequeños agricultores y ayudarles a encontrar mejores precios y otros mercados. Su crecimiento desde entonces ha sido constante. La dirección de la empresa ha tratado de lograr un crecimiento ordenado de acuerdo a las necesidades de sus miembros. Ellos se han esforzado para concentrar la oferta de sus productos de cara a la satisfacción de las demandas de los clientes, que son constantemente más grandes y con mayores demandas de volumen (por ejemplo, Aldi, Tesco, Carrefour, Lidl). Las principales actividades son la comercialización de varios productos: el pimiento es el más vendido (más de 45 millones de kilos al año); en segundo lugar, hay 3 productos que son fundamentales para la empresa: pepino, sandía y melón; después de estos siguen la berenjena y el calabacín y por último, hay una serie de frutas y hortalizas de menor volumen, como tomate cherry, judías, uvas y col china.

Los principales actores son los 450 miembros, que cultivan 750 ha y dan empleo a 1.500 trabajadores. Las acciones a medio y largo plazo se centran en consolidar el grupo dadas las recientes fusiones y las que se anticipan en el futuro. También tienen diversas estrategias para la innovación de productos y nuevos mercados. El grupo se reorganizó con el fin de reducir los costes y maximizar la eficiencia. La estrategia de inversión del grupo se orienta hacia la modernización de las instalaciones más obsoletas y también a realizar los cambios necesarios para permitir economías de escala mediante la absorción de otras entidades como Campoalmería, Mayba y Ejidoluz. La incorporación de valor añadido y la comercialización de nuevos productos es clave para la competitividad.

Agroiris cumple con una amplia gama de estándares de calidad exigidos por sus clientes europeos (Global Gap, IFS y BRC). La incorporación de valor añadido y la comercialización de nuevos productos es un objetivo básico para aumentar la competitividad. Un ejemplo de esto son los productos exclusivos, uno de los cuales influyó mucho en el mercado europeo: un pimiento llamado "Sweet", que es muy popular por sus altas cualidades organolépticas. Otro proyecto se refiere a las verduras procesadas, especialmente preparadas y listas para comer. Sin embargo, los productos

frescos siguen siendo los más importantes y más rentables. En este contexto, Agroiris se enfoca en cumplir los requisitos y satisfacer las necesidades de los mercados de consumo en relación con los productos innovadores.

4.2 Italia: Agraria Riva del Garda, Mezzacorona

Agraria Riva del Garda: ***modelo de un sector económico integrado para el desarrollo territorial***[12]

La Agraria de Riva del Garda fue fundada en 1926 debido al amor de los agricultores locales por su territorio. La cooperativa ha crecido a lo largo de los años guiada por la perspicacia y pasión de sus miembros, un ejemplo brillante del espíritu empresarial cooperativo moderno típico de Trentino, estrictamente vinculado y arraigado al territorio. La cooperativa reúne alrededor de 300 miembros productores de uvas y 1200 oleicultores, de los cuales 80 suministran sus productos a la Riva Agraria. La Agraria puede ser considerada como un sistema económico integrado para el desarrollo territorial, ya que brinda apoyo a sus miembros con consultas sobre el terreno y productos agrícolas además de la recolección y procesamiento de aceitunas y uvas, comercialización, ventas directas y promoción de los productos finales de vino y aceite de oliva.

En 1926 Agraria Riva del Garda se estableció originalmente como una asociación agrícola, que se convirtió en una cooperativa en el año 2000. La primera asociación fue fundada para promover y fomentar la producción agrícola local. Con el fin de apoyar mejor la producción específica de la zona lacustre de Garda, en 1957 se fundó una cooperativa de vinos y una bodega y en 1965 se introdujo una prensa. Toda la producción proviene del territorio Alto Garda (parte superior del lago Garda), la parte más meridional de la región de Trentino-Alto Adige, e incluye las orillas del norte del lago Garda y las tierras fértiles que rodean las ciudades de Riva del Garda, Nago-Torbole, Tenno, Arco y Dro, además de una pequeña zona montañosa en Val di Ledro. Esta área se conoce colectivamente como "valle Sarca inferior". Los clientes y consumidores son tanto de Italia como del extranjero.

---

[12] Estudio de caso detallado disponible en línea en: http://www.ies.org.ro/library/files/new_crops_it_case_study_1_agririva__en.pdf

La promoción del territorio local y de sus productos agrícolas se realiza en primer lugar en la Agraria Riva del Garda. Por estas razones, promueve con orgullo el concepto de "productos de cero kilómetros" - productos locales disponibles directamente del productor al consumidor, con trazabilidad directa tanto para la calidad como para la sostenibilidad agrícola. Recientemente, Agraria ha abierto una zona de degustación (Corte del Tipico) donde los consumidores pueden probar y comprar los vinos DOP Garda Trentino Extra Virgen Aceite de Olivas y vinos Agraria seleccionados (su producción típica), además de especialidades de alta calidad típicos de Trentino (más de 50 productos etiquetados y garantizados por la principal marca "Agraria" y producidos principalmente por cooperativas locales y productores, como quesos, embutidos, carnes, grappa, miel, mermeladas, encurtidos, conservas, etc).

Mezzacorona SCA (Italia): ***la producción entera de los agricultores va a la cooperativa, asegurando la comercialización bajo una marca de prestigio***[13]

Mezzacorona es una de las más antiguas bodegas cooperativas de Italia. Fue fundada hace más de 100 años, en 1904, por 20 viticultores pioneros y, desde entonces, ha seguido creciendo, avanzando tanto en la innovación como en la realización de proyectos importantes, manteniendo siempre el hilo común de la cultura cooperativa y sus valores, asegurando ganancias a los miembros y estando profundamente arraigada en la comunidad local y el territorio. El primer grupo de viticultores decidió unirse para juntar sus recursos, ahorrando así en equipos y aumentando el apalancamiento en el mercado a la hora de vender su producción.

La producción se extiende sobre 2.600 hectáreas de viñedos en toda la región de Trentino-Alto Adige, además de dos bodegas en Sicilia (621 hectáreas cerca de Ragusa). Algunas hectáreas se reservan también para la producción de frutas. Los vinos Mezzacorona se venden en todo el territorio nacional y en el extranjero. Hay dos compañías que gestionan las exportaciones para los mercados extranjeros: Prestige Wine Imports Corp., que negocia con

[13] Información detallada sobre el modelo Mezzacorona está disponible en línea en: http://www.ies.org.ro/library/files/8_italy_mezzacorona_dis.pdf

Norteamérica y Bavaria Wein Import para Alemania, Austria y Suiza. Los vinos Mezzacorona también se exportan a Escandinavia, Reino Unido, Europa Occidental y Japón.

La producción de Mezzacorona se compone de vinos tintos, blancos y espumosos, de 14 variedades diferentes, tanto locales como internacionales, como Pinot Grigio, Chardonnay, Teroldego, Muller Thurgau, Marzemino, Merlot, etc. Su nicho de mercado ha crecido exponencialmente en los últimos años. Mezzacorona es una de las marcas de vino más famosas de Italia, y el primer productor italiano de Pinot Grigio y Chardonnay. Mezzacorona también produce el vino espumoso de Rotari Trentodoc, una de las marcas más famosas de esta clase en todo el mundo. Mezzacorona tiene un objetivo mutualista y aspira a beneficiar a los miembros valorizando, sosteniendo e incrementando la producción de uvas y vino, y su comercialización bajo la misma marca. Esta función es muy importante para la supervivencia de la agricultura en las zonas montañosas, donde la superficie de cada agricultor-miembro no supera 1 ha y por lo tanto tiene una capacidad limitada de producción y comercialización.

Mezzacorona cuenta con una amplia red de asociaciones con los más importantes promotores de vinos, presentando sus productos en eventos internacionales como Vinitaly en Verona y Expo 2015 en Milán. Ellos tienen una estrecha relación con el principal instituto agrícola nacional de educación, formación profesional e investigación reconocido a nivel internacional y con sede en San Michele all'Adige. Por otra parte, el grupo está particularmente interesado en desarrollar enlaces con hoteles, restaurantes y otras instalaciones turísticas, en Italia y en el extranjero, ya que crean un gran canal de promoción para sus productos. Se organizan visitas guiadas a las bodegas y a los viñedos, tanto para turistas como para expertos. Mezzacorona es miembro de la Federación Trentina della Cooperazione y, a nivel nacional, de la Asociación Italiana de Gestión de Alimentos y Bebidas.

4.3 Rumanía: Lunca Somesului Coop, Vidra Coop

Lunca Somesului Coop: ***un modelo que refleja cómo los beneficios generados a los miembros pueden aumentar su confianza en la forma cooperativa***[14]

Este caso ilustra la puesta en marcha de una pequeña cooperativa de comercialización de verduras en marzo de 2013, realizada por los agricultores de un pueblo del centro de Rumania. La puesta en marcha fue facilitada por un equipo de facilitadores/consultores externos a cargo de la Fundación Civitas, que ayudó a la formación del grupo, la creación del consenso y el desarrollo de la estrategia empresarial. También los consultores proporcionaron el pequeño apoyo financiero necesario para retribuir a un gerente de ventas durante el primer año de la empresa. La cooperativa es un intermediario entre los agricultores y algunas cadenas de hipermercados. El grupo se especializa en la col, y en cierta medida, las patatas. En sus 3 años de actividad el volumen de negocios de la cooperativa se ha duplicado y la producción ha aumentado un 30%.

La cooperativa compra los productos (verduras) de los miembros, y luego los vende con un precio ligeramente más alto a los diferentes supermercados. El proceso funciona de esta manera: la cooperativa vende los productos de los miembros a los supermercados con un precio, del cual deduce los gastos de operación (5% para miembros plenos o 8% para los afiliados) y luego distribuye lo restante entre los miembros, en función la cantidad entregada. Los agricultores son pagados por la cooperativa al final de cada mes (el 25 del mes anterior) y los supermercados pagan a la cooperativa 15 o 25 días después de la entrega.

El modelo de negocio de la cooperativa se centra en el desarrollo de los miembros individuales. Así, la contribución anual de los socios (1500 RON, aproximadamente 350 euros) y el porcentaje del 5% (o 8% de los afiliados) de las ventas son suficientes para cubrir los gastos de funcionamiento. El Gerente de Ventas recibe una comisión de 1,5% de las ventas a los clientes

[14] Un estudio de caso detallado está disponible en línea en: http://www.ies.org.ro/library/files/new_crops_ro_case_study_1_lunca_somesului_mic_coop.pdf

antiguos (los que ya existían cuando él fue contratado), pero puede llegar hasta el 2% para los clientes nuevos que aporta.

El valor añadido es, en primer lugar, la ventaja económica de los miembros, ya que cobran un precio más alto por cada producto, en comparación con el que recaudarían de los depósitos mayoristas. En segundo lugar, los miembros ahorran el tiempo utilizado para la venta típica (en un mercado abierto, o al por mayor) y pueden utilizarlo para cuidar mejor de su finca. En tercer lugar, un gran valor añadido proviene de su acceso a la información y la colaboración, lo que permite el desarrollo de la cooperativa (mediante el acceso a la financiación) y su propia explotación (mediante el acceso a las tasas de descuento de insumos y la posibilidad de pagarlas después de la cosecha).

La cooperativa en realidad no utiliza indicadores o instrumentos sociales específicos para medir su impacto entre los miembros o en la comunidad. Los indicadores altamente utilizados son los económicos. Los miembros están expandiendo sus fincas, lo que indica su participación, dedicación y deseo de seguir trabajando y desarrollando la cooperativa. Además, los miembros tienen una mayor ganancia al vender sus productos a través de la cooperativa, un hecho que aumenta la confianza de los miembros en la organización. Con respecto a la cohesión social y al impacto económico local, muchos de los miembros que ahora venden sus productos a través de la cooperativa, en el pasado, lo hacían en los mercados mayoristas, y ahora su lugar está siendo utilizado por los productores más pequeños. Básicamente, los miembros de la cooperativa dieron un paso adelante en sus canales de distribución, y cedieron a otros la oportunidad de avanzar desde la venta en el mercado a la venta al por mayor. La cooperativa también juega un papel muy importante en fomentar cambios beneficiosos en la mentalidad de la sociedad, cambiando la visión sobre cómo se puede organizar un negocio y la apertura hacia el acceso a fondos y el inicio de proyectos en colaboración. La cooperativa logra involucrar a otros actores de la comunidad mediante algunas de sus iniciativas, como la participación en varios proyectos sobre temas agrícolas o proyectos individuales de los miembros.

Vidra Coop: ***modelo de puesta en marcha que se beneficia de apoyo externo para la creación de capacidad, incluyendo la financiación para facilitar la distribución eficiente de los productos de los miembros***[15]

La Cooperativa Agrícola "Verduras de Vidra" se encuentra en la comuna de Vidra, en el condado de Ilfov, muy cerca de la capital de Rumania, Bucarest, y se estableció en enero de 2013, beneficiándose del apoyo de dos fundaciones de Rumania: la Fundación Rumano-Americana- que aportó financiación- y la Fundación para el Desarrollo de la Sociedad Civil (CSDF) que ofreció asesoría y apoyo operativo. En los 3 años de existencia, la cooperativa ha experimentado un crecimiento constante, tanto con respecto al número de miembros registrados (de 11 a 21 miembros) como a las ventas e ingresos obtenidos (aumento del 100%, de 2014 a 2015). Este estudio de caso sirve como un buen ejemplo de una puesta en marcha apoyada con fondos y conocimiento externos. Desde el convencimiento de los agricultores acerca de los beneficios de la asociación, hasta el desarrollo de una cooperativa auto-sostenible en una trayectoria de crecimiento, la historia de la Cooperativa Agrícola "Verduras de Vidra" puede ser vista como una lección llena de enseñanzas y buenas prácticas para adoptar.

El principal modelo de negocio de la cooperativa Vidra es la intermediación de ventas de sus miembros a la cadena de supermercados Mega Image SRL en Bucarest. Para este servicio, la cooperativa obtiene un 6% del total de ventas. La relación entre la cooperativa y el supermercado es administrada por un Director Ejecutivo, remunerado a una tasa fija. El porcentaje de las ventas junto con la contribución anual de los miembros (200 RON, aproximadamente 50 euros) y la cuota de inscripción de los nuevos miembros (1000 RON, aproximadamente 250 euros) cubren los gastos de funcionamiento de la cooperativa, incluyendo el salario del Director y el reembolso mensual de la deuda existente. Mega Image SRL es actualmente el único cliente de la cooperativa, después de que un anterior sistema de venta on-line fue abandonado. Como se mencionó anteriormente, la colaboración comenzó en 2014 y ha ido bien desde entonces. Los principios

[15] Estudio de caso detallado disponible en línea en: http://www.ies.org.ro/library/files/newcrops_ro_case_study_5_vidra_cooperative.pdf

fundamentales del contrato son proporcionar insumos y asesoramiento gratuitos a un núcleo de agricultores, para que puedan entregar durante un período determinado de tiempo las verduras frescas a un precio fijo estipulado en el contrato.

Al ser una cooperativa recién creada, y en un entorno nacional que no conoce plenamente las características de tal organización, la Cooperativa Vidra logró aumentar su conciencia dentro y fuera de la comunidad. Por lo tanto, hay un crecimiento en la solicitud de adhesión de los productores locales en Vidra: éstos han visto las ventajas de ser parte de una estructura asociativa. Paso a paso, la existencia de esta cooperativa animará a otros agricultores o productores a unirse, ya sea a esta cooperativa o estableciendo otras estructuras asociativas, contribuyendo a la cohesión social a nivel local.

Este incremento en el interés de la comunidad local tuvo como punto de partida, por un lado, el contrato con Mega Image SRL, que hizo que los miembros de la cooperativa fueran considerados buenos productores y, por otro, la posición de la cooperativa como un asesor agrícola reconocido para los agricultores que necesitaban el certificado de cultivador - que tiene una contribución al fortalecimiento del capital social que se acumula a nivel local-. Al mismo tiempo, diferentes partes interesadas, tales como compradores potenciales individuales, organizadores de ferias públicas, promotores de proyectos de la UE, otras estructuras asociativas o simplemente visitantes de Facebook, contactan a CSDF o directamente con la cooperativa para realizar invitaciones o simplemente para expresar su interés en la actividad de la organización.

5. Aprendiendo de regiones exitosas en el desarrollo de cooperativas agrícolas en España e Italia

5.1 España – Agrupación de Cooperativas Agrícolas de Almería[16]

Almería es una provincia agrícola situada en una zona históricamente empobrecida, y ahora próspera, del sur de España. Esta región ilustra la cooperación y la interacción entre los agricultores; las cooperativas agrícolas locales y las administraciones y el banco cooperativo (Cajamar); y el papel de las cooperativas en la generación de innovaciones y el desarrollo local. Es un ejemplo de "distrito industrial" agrícola o clúster y de la importancia de la relación con otras formas de negocio e instituciones, siendo la cooperativa el motor principal entre una diversidad de modelos de negocio.

El sector de las frutas y hortalizas de Almería genera aproximadamente 2.000 millones de euros en facturación (2014), con 15.500 agricultores, 13.000 empleos de comercialización, 48.000 empleos agrícolas, 70 cooperativas y más de 250 empresas auxiliares (1.700 millones de euros). Después de enfrentar la pobreza y la agitación social después de la guerra, en 1955, el PIB per cápita de la provincia era el último en una España ya relativamente pobre (aprox. 40% más bajo que en Italia). Hoy, Almería está en el tercio superior de las provincias de España con una creación de riqueza equitativa. Las peculiaridades de la cooperación agrícola de Almería son:

- *La tenencia media de la tierra de una empresa agrícola es de tan solo 2.0 hectáreas (aprox. 5 acres)*, la mayoría propiedad de familias o pymes que se unen a las cooperativas de comercialización agrícola.
- *Almería es un ejemplo de apoyo de clúster para un modelo de desarrollo exitoso, sostenible y no industrial,* que no se puede explicar ni entender sin investigar la implicación activa de las cooperativas locales y sus instituciones, incluyendo las de crédito.

[16] Giagnocavo C., (2015), *Agrupación de Cooperativas Agrícolas de Almería: construcción de comunidades cooperativas agrícolas sostenibles,* Presentación para NUEVAS CULTURAS-ERASMUS +, Visita de Estudio, Almería, ESPAÑA, 20 de noviembre de 2015

La región de Almería pasó por *4 etapas de desarrollo de cooperativas:*

1. Etapa inicial, 1960-1975
2. Despegue, 1975-1990
3. Madurez agroindustrial, 1990-2000
4. Clúster, 2000 adelante

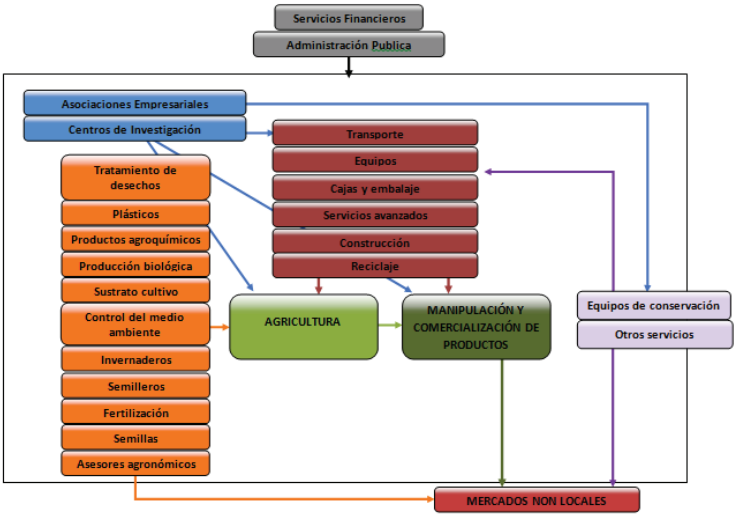
En la etapa inicial, varios jóvenes abogados visitaron pequeñas localidades explicando el modelo de negocio de cooperativas: se dieron cuenta de que los agricultores necesitaban una estructura de comercialización propia y trataron de desarrollar cooperativas. También había necesidad de un método de financiación para convertir el trabajo en capital. Se creo entonces una cooperativa "banco" (Caja Rural, posteriormente Cajamar) que inicialmente dio préstamos sin garantía. Sin embargo, sin inversión y mejora, los agricultores sólo podían trabajar a tiempo parcial en una cantidad pequeña de tierra y todavía necesitaban trabajar para otros. Las cooperativas respondieron con inversión/innovación a la etapa inicial. Las actividades bancarias cooperativas se establecieron en medio de los invernaderos y se expandieron rápidamente. De esta manera, el banco cooperativo podría monitorear las actividades, tanto financieras como agrícolas, difundiendo conocimientos y actuando como un "pegamento" social. La decisión de establecer una finca experimental (Las Palmerillas) fue muy importante para traspasar el riesgo de implementar nuevas acciones a dicha finca. Cuando los experimentos tenían éxito, los agricultores adoptaban las innovaciones.

La segunda etapa (despegue 1975-1990) fue un período caracterizado por la transición a la democracia, el alto desempleo, la falta de cultura empresarial, la carencia de experiencia con los mercados abiertos y la competencia, la degradación del medio ambiente y el miedo y la inestabilidad. La respuesta de las cooperativas fue: crear una base de conocimientos compartida, cambiar la mentalidad del campesino en agricultor (con la comprensión de los mercados y la demanda de los consumidores), dar voz política al sector, influir en las políticas, y proveer instituciones que trabajaran en beneficio de la comunidad.

La etapa de madurez (1990-2000) fue un período caracterizado por un cambio cultural y un modelo agroindustrial, debido a la entrada en la UE en

1986 y a la posterior competencia. La respuesta de las cooperativas fue centrarse en el desarrollo de innovaciones: control biológico, tecnología de invernadero, fertilizantes ecológicos, uso exacto de agua, plástico reciclable de uso prolongado, sustitutos del suelo, recolección de desechos, etc. También estuvo marcado por el crecimiento de la cooperativa de crédito más allá de sus fronteras territoriales locales. En general, hubo una necesidad de cambiar el producto agrícola de una estrategia de productos básicos a una estrategia de valor agregado/cliente, participando más en la cadena de suministro. También se impartió asistencia técnica y de negocios, cursos especializados en agricultura y formación en gestión, asistencia para solicitudes de subvenciones a la UE, etc. Una contribución muy importante del banco cooperativo fue el cálculo de las implicaciones económicas de la adopción de tecnologías (evitando las pruebas familiares y los errores). La creación en 1998 del Instituto Cajamar de Estudios Sociales y Económicos formalizó el compromiso de esta entidad con la investigación socioeconómica. Se formaron asociaciones/federaciones y otras entidades representativas de cooperativas para luchar por la presencia política y la presión como lobby.

En la cuarta etapa – Clúster, 2000 en adelante, las cooperativas agregaron valor en el manejo, comercialización y otras actividades relacionadas.



La respuesta de las cooperativas a esta etapa fue contrarrestar la "atomización" con instituciones cooperativas que alentaran la integración y el crecimiento para ganar poder de mercado y mejores precios para el producto. Además, se ha invertido en tecnologías sostenibles y en implementar nuevas líneas de acción como: energía limpia, nuevos mercados/productos, así como, más representación política (interprofesional, federación, confederación, etc.), profesionalización (gestión).

Cooperación agrícola en España[17]

En España, las cooperativas agrícolas representan en 2012 el 60% del valor de la producción agrícola final y el 30% del valor de la producción bruta en la industria alimentaria española (aunque las cooperativas representan el 13% de las empresas).

Cifras completas de las cooperativas agrícolas de España	**2012**
Número de cooperativas	3.844
Número de miembros	1.179.323
Facturación (millones =M€)	25.696
Empleo total (directo)	98.999
Ventas per empleado (€)	259.555

Los principales sectores de cooperativas en 2012 (en orden de la facturación)

	Sectores	**% facturación 2012/total cooperativas agro-alimentarias**
1	**Frutas y Hortalizas**	24,1%
2	**Aceite de oliva**	12,9%
3	**Suministro**	12,8%

[17] Giagnocavo C. (2015), *Panorama de las Cooperativas Agrícolas de la UE y de España*, presentación para los Nuevos Cultivos Erasmus +, 20 de noviembre de 2015

4	**Pienso**	10,3%
5	**Cultivos Herbáceos**	8,5%
6	**Vino**	7,2%
7	**Lácteos**	5,3%
8	**Porcino**	3,5%
9	**Avícola**	3,2%
10	**Servicios**	2,0%
11	**Aceitunas**	1,9%
12	**Ganado ovino y caprino**	1,7%
13	**Vacuno**	1,4%
14	**Arroz**	1,2%
15	**Tiendas**	0,9%
16	**Nueces y frutos secos**	0,8%
		97,6%

5.2 Italia - región de Trentino - campeona de la cooperación [18]

De una población de medio millón, aproximadamente 170.000 son miembros de cooperativas. En dos familias de cada tres hay al menos un miembro. Hay unas quinientas cooperativas en un territorio de doscientos municipios. Las empresas cooperativas de Trentino aseguran un lugar estable a más de 20 mil trabajadores. El sistema cooperativo tiene cuotas de mercado relevantes en Trento: más del 90% en agricultura, 60% en crédito rural, 40% en suministro de alimentos con Familias Cooperativas. El valor de producción anual de las cooperativas de Trentino es de € 2 mil millones y € 600 millones.

Modelo Trentino

El sistema cooperativo Trentino tiene tres peculiaridades:

1. A excepción de algunas excepciones, *las empresas cooperativas tienen un tamaño medio a pequeño*, debido a la conformación morfológica típica del entorno montañoso, que consta de muchos valles con tres

[18] Cooperazione Trentina (2015), Federazione Trentina della Cooperazione, *Fare una cooperativa. Istruzioni per l'uso*, p.6- 7.

cuartas partes de la superficie de más de mil metros. De esta limitación han podido beneficiarse creando un estrecho vínculo con las comunidades de pertenencia y garantizando a los miembros una participación activa.

2. Otra especificidad es dada por la estructura de múltiples niveles constituida por una *red de cooperativas básicas* que se organizan en sectores homogéneos en *consorcios de segundo grado* con el objetivo de coordinar negocios y mejorar los mercados de referencia en Italia y en el extranjero.

3. Todas las cooperativas y consorcios de primer grado tienen una representación, protección y coordinación estratégica a través de la *Federación Trentina della Cooperación (FTC). La FTC es la única parte que representa todo el movimiento cooperativo local.*

Cooperación agrícola en Trentino[19]

El sector cooperativo agrícola en Trentino representa casi toda la producción agrícola en el sector del vino y de las frutas y hortalizas. Cerca de 23.000 miembros proporcionan sus productos para la transformación y venta. Existe casi un centenar de cooperativas de primer grado y estructuras de consorcio con alrededor de 1.500 empleados fijos y más de 2.000 trabajadores estacionales. Se constata cómo las cooperativas están liderando la transformación y comercialización de los productos agrícola en la provincia de Trento.

La fortaleza de este sector está también vinculada a la supremacía de la cooperación agrícola de Trentino: *en pleno respeto del principio de "mutualidad", cada socio está obligado a dar a la cooperativa toda la producción.* Esta elección es un rasgo peculiar y distintivo de la cooperación en Trentino.

Las cooperativas agrícolas, como las Familias Cooperativas y las Casas Rurales (Cassa Rurale), a finales del siglo XIX empezaron a salir de la pobreza y la explotación, y permitir a los campesinos, pequeños

[19] Dorigatti M., *El Movimiento Cooperativo Trentino Hoy*, Capítulo 4 de la Guía para la Cooperación Trentina, p. 100 - 101

terratenientes, lograr esos beneficios en términos de resultados económicos y beneficios de los productos que sólo una empresa cooperativa era - y sigue siendo - capaz de asegurar.

Gracias a la forma cooperativa y a la cultura de la autogestión, los socios cooperativos han podido construir las formas organizativas adecuadas para hacer frente a los cambios necesarios en la industria agroalimentaria y asegurar un ingreso digno para los miembros.

El cuidado de la calidad, la preservación del medio ambiente en términos de turismo y calidad de vida, el crecimiento del empleo y la creación de marcas fuertes conocidas en todo el mundo, han permitido a la agricultura de Trentino tener un impacto en la competencia en todos los mercados mundiales y asegurar la remuneración necesaria a los miembros productores.

Referencias:

1. AFFSA (2016): *"Directrices para el establecimiento de cooperativas agrícolas",* Departamento de Agricultura, Silvicultura y Pesca de la República de Sudáfrica. En red: http://www.daff.gov.za/ [Consultado: 13 de abril de 2016]

2. COGECA Agro-cooperativas europeas (2015), *Desarrollo de cooperativas agrícolas en la UE 2014*

3. COOP (2015): *"Monitor Cooperativo Global 2015"* Alianza Cooperativa Internacional. En red: http://monitor.coop/ [Consultado: 17 de abril de 2016]

4. Cooperazione Trentina (2015), Federación Trentina de la Cooperación, *Fare una cooperativa. Istruzioni per l'uso*

5. Dorigatti M., *El movimiento cooperativo en Trentino hoy*, Capitulo 4 en Guida alla cooperazione trentina

6. Dunn J. R (1988), *Principios básicos de las cooperativas y su relación con las prácticas seleccionadas*, Jornal de Cooperación Agrícola, 1988, Volumen 3, disponible en línea en: http://ageconsearch.umn.edu/record/46212

7. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (1998), *Desarrollo de cooperativas agrícolas. Un manual para formadores*

8. Giagnocavo C., (2015), *Agrupación de Cooperativas Agrícolas de Almería: construcción de comunidades cooperativas agrícolas sostenibles,* Presentación para Nuevas Culturas-ERASMUS +, Visita de Estudio, Almería, ESPAÑA, 20 de noviembre de 2015

9. Giagnocavo C. (2015), *Panorama de las cooperativas agrícolas de la UE y de España*, presentación para Nuevas Culturas Erasmus +, 20 de noviembre de 2015

10. Harris A., Joynt H., *Cooperativas Agrícolas. Guía de Inicio*, financiado por: Agricultura y Agroalimentación Canadá, Canadá - British Coumbia -

Programa de Manejo Agropecuario, Ministerio de Agricultura y Alimentación de Columbia Británica

11. Alianza Cooperativa Internacional, definición disponible en línea en: http://ica.coop/en/what-co-operative, recuperada en junio de 2017

12. MAA (2016): *"Elaboración de los estatutos sociales por el que se va a regir la cooperativa"* Ministerio de Agricultura de Andalucía. En red: http://www.juntadeandalucia.es/ [Consultado: 16 de abril de 2016]

13. OMAFRA (2008): *"Cómo formar una cooperativa",* Ministerio de Agricultura, Alimentación y Asuntos Rurales de Ontario. En red: http://www.omafra.gov.on.ca/english/busdev/facts/02-019.htm

14. Williamson, L. & Stegelin, F. (2016): *"El criterio cooperativo del agricultor: Cómo iniciar una cooperativa",* Documento de trabajo AEC-43, Universidad de Kentucky. En red: http://www.uky.edu. [Recuperado: 11 de abril de 2016]

15. Documentos de proyectos de Nuevos Cultivos (2017): estudios de casos, mejores prácticas, informes sobre políticas, disponibles en línea en: www.ies.org.ro/erasmus

El apoyo de la Comisión Europea para la producción de esta publicación no implica la ratificación del contenido, que es responsabilidad exclusiva de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en el mismo.