



United States Department of Agriculture

Co-ops 101

Una Introducción a las Cooperativas

Informe de Cooperativas
55



USDA Rural Development

Este informe brinda un resumen abarcador de la información básica de la manera cooperativa de organizar y operar un negocio. Cubre la naturaleza y el alcance del uso de las cooperativas, compara cooperativas con otras estructuras de negocio, explica los roles que diferentes personas tienen en una cooperativa y discute la acumulación de patrimonio y los impuestos sobre los ingresos. El propósito es hacer disponible, en un solo informe, la información que alguien podría necesitar para adquirir un entendimiento general de cómo funcionan las cooperativas

Palabras clave cooperativa, finanzas, estructura, impuestos
El ABC a las cooperativas: Una introducción a las cooperativas
Donald A. Frederick escribió este informe en 1997 y lo revisó en 2005. James J. Wadsworth y E. Eldon Eversull completaron esta última versión.

Informe de Cooperativas 55

Abril 1997

Revisado en noviembre 2012

Revisado mínimamente en abril .2016

Las publicaciones y la información también están disponibles en el sitio web de RBS: <http://www.rd.usda.gov/publications/publications-cooperatives>

Correo electrónico: coopinfo@wdc.usda.gov para más información.

La mención de marcas y compañías en esta publicación es únicamente para propósitos ilustrativos, y de ninguna manera constituyen una promoción de ninguna empresa o producto.

Prefacio

Bienvenidos al mundo dinámico de la cooperación—donde la gente trabaja junta para solucionar problemas comunes y aprovechar oportunidades emocionantes. Las cooperativas son entidades comerciales que la gente usa para proveerse de bienes y servicios.

Este folleto les introduce a los atributos que distinguen a una cooperativa de otras maneras de organizar y manejar un negocio. Su propósito es ayudarles a entender qué hace única a una cooperativa. Contiene una gran cantidad de información que digerir. Úselo como referencia y refiéranse a él cuando surjan problemas específicos. Con el tiempo, aprenderán más sobre las cooperativas y su experiencia con ellas deberá ser más satisfactoria.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1.	
Una perspectiva histórica	3
Capítulo 2.	
Principios y prácticas cooperativistas	9
Los principios cooperativistas	9
El principio de usuario-beneficios	9
El principio de usuario-dueño	10
El principio de usuario-control	11
Prácticas relacionadas	11
El sistema de reembolso de patrocinio	11
El rendimiento limitado sobre el capital social	13
La cooperación entre cooperativas	13
Capítulo 3.	
Cooperativas en la comunidad	15
Cooperativas de ventas comerciales y mercadeo	16
Cooperativas financieras	20
Cooperativas de servicios públicos y sociales	22
Capítulo 4.	
Los beneficios de la cooperación	25
Capítulo 5.	
Las organizaciones de negocio	31
Negocios de propiedad individual	31
Asociaciones	32
Corporaciones de negocio general	33
Sociedades de responsabilidad limitada	34
Cooperativas	36

Capítulo 6.

La clasificación de las cooperativas por estructura -----	39
Territorio geográfico servido -----	39
Sistema de gobernanza -----	40
Funciones realizadas -----	41
Capítulo 7. La gente -----	45
Los miembros -----	45
Los directores -----	48
Oficiales -----	50
Comités de la Junta -----	51
Los gerentes -----	52
Los empleados -----	53

Capítulo 8.

Fuentes de patrimonio -----	57
Inversión directa -----	58
Márgenes retenidos -----	60
Retención de capital por unidad -----	60
Ganancias ajenas a los miembros/el patrocinio -----	61

Capítulo 9.

La planificación financiera y contributiva -----	63
Reembolsos de dinero en efectivo -----	63
Retenciones cualificadas -----	63
Retenciones no cualificadas -----	66
Reservas no distribuidas -----	67

Capítulo 10.

Manejo del patrimonio -----	69
Plan de fondos rotativos -----	69
Planes especiales -----	70
Plan de capital base -----	71
Conclusión -----	72
Notas -----	73

Foto cortesía de Dairy Farmers of America



Introducción

No hay una definición universalmente aceptada de lo que es una cooperativa. En general, una cooperativa es un negocio que propiedad de y está controlado por la gente que usa sus servicios y cuyos beneficios se derivan y distribuyen equitativamente con base en el uso. Los usuarios-dueños se llaman miembros. Se benefician de la cooperativa de dos formas, en proporción al uso que hacen de ella. Primero, mientras más usen la cooperativa, reciben más servicio. Segundo, las ganancias se distribuyen entre los miembros según la cantidad de negocio que hagan con la cooperativa.

De muchas formas, las cooperativas se parecen a otros negocios. Tienen instalaciones similares, llevan a cabo funciones similares y tienen que implementar buenas prácticas de negocio. Normalmente están incorporadas bajo la ley estatal y, para ello, radican artículos de incorporación, lo cual les otorga el derecho a hacer negocios. Los organizadores redactan un reglamento interno y otros documentos legales necesarios. Los miembros eligen una Junta Directiva. La junta establece políticas y contrata a un gerente para que se encargue de las operaciones del día a día.

Pero, de cierta forma, las cooperativas son distintivamente diferentes de otros negocios. Estas diferencias se encuentran en el propósito de la cooperativa, su propiedad y control, y cómo se distribuyen los beneficios. Se reflejan en los principios cooperativistas que explican los aspectos únicos de hacer negocios en bases cooperativas.



CAPÍTULO 1.

Una perspectiva histórica

Por un lado, la cooperación probablemente es tan vieja como lo es la civilización. La gente de eras tempranas tenía que aprender a trabajar junta para cubrir sus necesidades comunes, o moría. Los Padres Peregrinos que se establecieron en Plymouth, MA, juntos limpiaron campos que habían sido abandonados por los indios, prepararon las tierras, y plantaron y cuidaron su maíz. Después de la cosecha, celebraron con los indios en 1621 con un festín de Acción de Gracias, en el que el maíz se compartió igualmente entre los colonos.

La leyenda sugiere que la estructura inicial del negocio cooperativo en Estados Unidos fue Philadelphia Contributionship for the Insurance from Loss by Fire, una compañía de seguros mutuos por incendios establecida en 1752. La reputación de esta asociación probablemente se basa en dos factores. Primero, la organizó Benjamin Franklin. Segundo, el negocio ha sido manejado con tanta eficiencia en el transcurso de los años que aún opera actualmente.

A principios de los 1880s, aparecieron cooperativas en varios frentes. En Gran Bretaña, se formaron cooperativas como herramientas para afrontar una economía en depresión y unas condiciones sociales relacionadas con las pugnas con Napoleón y la industrialización. En Estados Unidos, los agricultores empezaron a procesar su leche y hacer queso en bases cooperativas en

diferentes lugares, como Goshen, CT, y Lake Mills, WI.

Los autores a veces señalan el origen de las cooperativas en la Rochdale Equitable Pioneers' Society, una cooperativa urbana de consumo que se organizó en Inglaterra en 1884. Vendía bienes de consumo, como comida y ropa, a personas infelices con los comerciantes en la comunidad.

Aunque no fue la primera ni la más exitosa de las cooperativas tempranas, la Rochdale Society desarrolló un programa de alcance activo, exhortando y asistiendo a otros a formar cooperativas. También preparó por escrito una lista de prácticas y políticas que parecían ser consistentes con el éxito de dichos esfuerzos. Esta lista se convirtió en una de las primeras de los principios cooperativistas, características que distinguen a las cooperativas de los negocios no cooperativos.

- Membresía abierta
- Un miembro, un voto
- Intercambio de efectivo
- Educación de la membresía
- Neutralidad política y religiosa
- Ninguna presunción inusual de riesgo
- Limitación en la cantidad de acciones poseídas
- Intereses limitados sobre las acciones
- Bienes vendidos a precios regulares de venta al por menor
- Márgenes netos distribuidos conforme al patrocinio

Grange, fundada en 1867, se convirtió rápidamente en la fuerza más grande detrás de las cooperativas agrícolas y rurales en Estados Unidos. En 1874, un representante de Grange fue a Europa a buscar información sobre las cooperativas. En 1875, Grange publicó una serie de reglas para la organización de tiendas cooperativas, con base en los principios de Rochdale.

Las granjas locales organizaban tiendas para servir a sus





miembros en sectores rurales. Vendían comida y ropa al igual que materiales de granjería general, herramientas e implementos agrícolas. Granjeros en el Sur mercadeaban algodón. En Iowa, operaban elevadores de granos. En Kentucky, patrocinaban almacenes para recibir y manejar tabaco. Granjeros en California exportaban trigo y mercadeaban lana.

A medida que el país se fue recuperando de la depresión en la década de 1870, menos granjeros se fueron organizando y muchas cooperativas cerraron, pero el impacto del movimiento cooperativista de Grange sobrevive. Demostró que el tipo de cooperativa de Rochdale, que manejaba bienes a precios prevalcientes y distribuía ahorros netos conforme al uso, ofrecía una buena base para los esfuerzos cooperativistas en Estados Unidos.

La cooperación floreció durante las tres décadas desde 1890



Foto por Neil Crosby/Neil Studios, cortesía de Tennessee Farmers Cooperative

hasta 1920. Alrededor de 14.000 cooperativas agrícolas operaban para finales del período. El crecimiento cooperativista se alimentó de la ola de otros movimientos agrícolas y organizaciones agrícolas que cubrían todo el país, como la American Society of Equity, la National Farmers Union y la American Farm Bureau Federation. Prácticamente mercadeaban con todas las fincas de siembra y suplían materiales y servicios a sus productores-miembros. Muchas de las cooperativas principales de hoy se formaron durante este período.

Las siguientes décadas vieron a las cooperativas agrícolas desarrollar sus propias instituciones financieras a través del Sistema de Crédito Agrícola. Las cooperativas o agrícolas, de igual forma, desarrollaron el Banco Cooperativo Nacional. Con la ayuda de al Administración de Electrificación Rural, los residentes rurales usaron cooperativas para llevar servicios eléctricos y telefónicos a sus pueblos y fincas. Los electricistas rurales formaron la National



Rural Electric Cooperative Finance Corporation (CFC) como Fuente suplementaria de financiamiento.

Algunas cooperativas han crecido mucho, en parte como respuesta a la creciente concentración entre sus competidores y las firmas con las que trabajan sus miembros. Han adoptado técnicas modernas de administración y métodos sofisticados de procesamiento, distribución y mercadeo.

Actualmente, los residentes rurales y urbanos usan cooperativas para adquirir servicios de consumo, como vivienda, crédito y otros servicios financieros (a través de cooperativas de ahorro y crédito), comida, educación y telecomunicación. Franquicias, unidades gubernamentales, ferreterías y comida, floristerías y una variedad de otros negocios usan cooperativas para mercadear sus productos y asegurar los materiales que necesitan a precios competitivos.

Las cooperativas siguen siendo un componente principal de la industria de comida y agricultura, pero ahora están disponibles para ayudar a la gente a ofrecer servicios para sí misma en, prácticamente, todos los segmentos de la economía.

A close-up photograph showing a person's hand holding a white envelope over a wooden ballot box. The envelope is tilted and has the words "Ballot Envelope" printed on it in a simple, black, sans-serif font. The wooden box has a narrow slot cut into its top surface. In the background, another hand is visible, gesturing towards the box. The lighting is focused on the envelope and the box, with the background being dark and out of focus.

Ballot Envelope

CAPÍTULO 2.

Principios y prácticas cooperativistas

Los principios cooperativistas

En el último siglo, muchos autores han analizado y observado la aplicación de los principios cooperativistas. Aunque en diferentes listas aparezcan pequeñas discrepancias en la terminología, tres principios emergen como ampliamente reconocidos y practicados.

Estos principios son más que buenas prácticas, políticas o sentido común. Distinguen a una cooperativa de otros tipos de negocios. También están reconocidas en estatutos y regulaciones estatales y federales como criterios para que un negocio cualifique como una cooperativa.

El principio de usuario-beneficios

Los miembros se afilian a una cooperativa para obtener servicios que no están disponibles, conseguir materiales de calidad en el momento adecuado, tener acceso a mercados o por otras razones de beneficio mutuo. Actuar en colectivo brinda a los miembros la ventaja de economías de buen tamaño y poder de negociación. Se benefician de tener estos servicios disponibles, en proporción al uso que hacen de ellos.

Los miembros también se benefician al compartir las ganancias del negocio realizado en bases cooperativas. Cuando las cooperativas generan márgenes de operaciones eficientes y agregan valor a productos, estas ganancias regresan a los miembros en proporción al su



uso de la cooperativa. Sin la cooperativa, estos fondos irían a intermediarios o procesadores.

El principio de usuario-dueño

La cooperativa es propiedad de las personas que la usan. Como son dueños de los activos, los miembros tienen la obligación de proveer financiamiento conforme al uso para mantener a la cooperativa operante y permitir que crezca. Acumular suficiente patrimonio es un gran reto que enfrentan muchas cooperativas. Más adelante discutiremos cómo se logra esto.

El principio de usuario-control

Como dueños, los miembros de una cooperativa controlan sus actividades. Este control se ejerce a través del voto en reuniones anuales y otras reuniones de la membresía, e indirectamente a través de esos miembros elegidos para la Junta Directiva. Los miembros, en muchos casos, tienen un voto sin importar la cantidad de patrimonio que posean o cuánto patrocinan a la organización.

En algunos casos, los usuarios de alto volumen pueden recibir uno o más votos adicionales según su patrocinio. El voto equitativo se garantiza a menudo a través de la limitación de la cantidad de votos adicionales que cualquier miembro puede hacer. Esto protege el control democrático de la membresía en su totalidad.

Solamente los miembros pueden votar para elegir directores y aprobar propuestas de grandes cambios legales y estructurales a la organización. Los miembros-usuarios se aseguran de que la cooperativa ofrezca los servicios que desean. Esto mantiene a la cooperativa enfocada en servir a los miembros, en lugar de producir ganancias para inversionistas externos u otros objetivos.

Prácticas relacionadas

Ciertas prácticas de negocios que se han desarrollado implementan y facilitan estos principios básicos. Además, diferencian aún más a una cooperativa de otras maneras de hacer negocios.

El sistema de reembolso de patrocinio

Aunque las cooperativas buscan rendir ganancias para sus miembros, esto no se puede hacer en bases de transacción en transacción. Por lo tanto, las cooperativas normalmente cobran precios del mercado por materiales y servicios ofrecidos a sus miembros y precios competitivos por los productos entregados para mayor procesamiento y mercadeo. Normalmente, esto les permite generar suficientes ingresos para cubrir los costos y las necesidades continuas de capital operativo.

Después de que acaba el año fiscal, una cooperativa calcula



sus ganancias por el negocio realizado en bases cooperativas. Estas ganancias son devueltas de los patrocinadores—en forma de efectivo y/o distribuciones de patrimonio—en bases de cuánto negocio cada patrocinador hizo con la cooperativa durante el año. Estas distribuciones se conocen como reembolsos de patrimonio.

Por ejemplo, si una cooperativa tiene ganancias de negocio realizado en bases cooperativas para un total de \$20.000 para el año, y la Sra. Jones hace 2 por ciento del negocio con la cooperativa, ella recibe un reembolso de patrocinio de \$400 ($\$20.000 \times 0,02$).

Esto permite que la cooperativa rinda márgenes a sus miembros en bases anuales, de forma consistente con las convenciones

estándar de contaduría y sin importar cuánto generó cada transacción.

El rendimiento limitado sobre el capital social

Los miembros forman una cooperativa para obtener un servicio—fuente de materiales, mercado para productos o funciones especializadas—no un rendimiento monetario sobre la inversión de capital.

Muchas cooperativas no pagan dividendos sobre el capital. Otras pagan un rendimiento modesto, en línea con los estatutos estatales y federales que prohíben pagos substanciales.

Limitar el rendimiento sobre el patrimonio apoya el principio de distribuir los beneficios en proporción al uso. También disuade a partes externas de intentar tomar el control de una cooperativa de manos de los miembros y operarla como un ente de generación de ganancias para beneficio de accionistas.

La cooperación entre cooperativas

Muchas cooperativas, especialmente las asociaciones locales, son demasiado pequeñas como para reunir los recursos necesarios para ofrecer todos los servicios que sus miembros quieren.

Al trabajar con otras cooperativas—a través de cooperativas federadas, empresas conjuntas, agencias de mercadeo en común, y redes informales—juntan personal y demás activos para ofrecer dichos servicios y programas en bases colaborativas a un precio más bajo.

Esto permite que los miembros de cooperativas locales participen en la propiedad y el manejo de plantas de fertilizante, instalaciones de manufactura de alimentos, plantas de energía, instituciones financieras nacionales, programas de distribución de alimentos y herramientas al por mayor, y demás. Los beneficios fluyen de vuelta a los miembros individuales a través de cooperativas locales.

Estos principios y prácticas han sobrevivido y florecido a lo largo de 150 años de evolución continua en el mundo de los negocios. Siguen siendo la base que sostiene el distintivo método cooperativista de hacer negocios.



CAPÍTULO 3.

Cooperativas en la comunidad

Hay cooperativas que están cubriendo las necesidades de personas en todos los sectores de la vida en Estados Unidos. Un estudio de la Universidad de Wisconsin informa que 29.285 cooperativas directamente sirven a casi 351 millones de miembros en Estados Unidos (muchas personas están afiliadas a más de una cooperativa). Estas cooperativas tienen más de 2,1 millones de empleados y generan ingresos de casi

Tabla 3.1 – Las cooperativas de EE.UU. por sector*

	Cantidad	Ingresos (\$millones)	Empleados
Ventas comerciales y mercadeo	3,463	201,207	422,505
Servicios públicos y sociales	11,311	7,525	424,505
Servicios financieros	9,964	394,363	1,133,353
Servicios básicos de suministro	4,546	49,408	162,873
Total	29,284	652,903	2,143,236

* **Ventas comerciales y mercadeo:** materiales y mercadeo agrícolas; biocombustible; venta al por menor de comida y bienes de consumo; arte y artesanías; entretenimiento.

Servicios públicos y sociales: vivienda; salud; cuidado infantil; transportación; educación.

Servicios financieros: cooperativas de ahorro y crédito; crédito agrícola; seguros mutuos.

Servicios básicos de suministro: teléfono; agua.

Fuente: Investigación sobre el impacto económico de las cooperativas (junio 2009, Centro para Cooperativas de la Universidad de Wisconsin). Las siguientes tablas en este capítulo también provienen de ese estudio.

\$653 mil millones.

La Tabla 3.1 provee un desglose del número de cooperativas por sector, sus ingresos y la cantidad de empleados. Las 11.000 cooperativas de Servicios Públicos y Sociales representan el sector cooperativista más grande en términos de cantidad de firmas. Los Servicios Financieros están en segundo lugar, seguidos por Servicios Básicos de Suministro, y Ventas Comerciales y Mercadeo. Si se clasifican por ingresos y cantidad de empleados, el sector de Servicios Financieros es el más grande, con \$394,4 mil millones en ingresos y 1,1 millones de empleados.

Cooperativas de ventas comerciales y mercadeo

Con el enfoque en el sector de Ventas Comerciales y Mercadeo, la Tabla 3.2 muestra que las cooperativas de materiales y mercadeo agrícolas son el grupo más grande, con más de 2.500 cooperativas (aunque datos más recientes del USDA muestran que los números

Tabla 3.2 – Cooperativas de ventas comerciales y mercadeo

	Cantidad	Activos (\$millones)	Ingresos (\$millones)	Empleados (miles)	Membresía (miles)
Materiales y mercadeo agrícolas	2,547	44,394	119,074	147.80	2,484
Biocombustible	39	2,750	4,231	1.75	20
Alimentos	290	323	865	13.60	487
Artes y artesanía	305	34	32	0.83	16
Otras (cooperativas de venta al por menor y servicio)	282	13,338	51,391	102	3,075
Total	3,463	60,839	175,593	265.78	6,082

han disminuido a 2.106, mayormente a causa de fusiones). Estas cooperativas emplean a más de 191.000 individuos. De estas cooperativas agrícolas, 1.114 mercadeaban principalmente productos agrícolas; 876 manejaban principalmente materiales de producción agrícola; y 116 ofrecían servicios relacionados con actividades de

mercadeo y compra.

Las cooperativas de mercadeo manejan, procesan y venden algodón, lácteos, frutas y vegetales, granos y semillas oleaginosas, ganado y pollo, nueces, arroz, azúcar y otra mercancía agrícola. Las cooperativas de materiales agrícolas proveen a productores con químicos, comida, fertilizante, productos de petróleo, semillas y otros productos. Las cooperativas de servicio agrícola operan demostradoras de algodón, ofrecen servicios de camiones e inseminación artificial, y almacenan y secan productos.

En 2014, las cooperativas agrícolas tenían 2 millones de miembros (muchos agricultores están afiliados a más de una cooperativa) y generaban un total de volumen de negocio bruto de \$246,7 mil millones. El total de ingresos (ajustado por pérdidas) fue de \$6,5 mil millones. Los activos combinados del grupo sumaban \$87,7 mil millones y las responsabilidades a terceros eran de \$50,1 mil millones, dejando \$37,6 mil millones en patrimonio de los miembros.

Hay 290 cooperativas de alimentos en EE.UU., con ingresos de \$865 millones y 13.000 empleados. Muchas de estas cooperativas de alimentos y otras tiendas independientes de alimentos reciben servicios de cooperativas de venta de alimentos al por mayor que les ofrecen las ventajas del poder de compra grupal y marcas, ayudándoles a competir mejor con las grandes cadenas de alimentos y tiendas de descuento.

Las 305 cooperativas de arte y artesanía de la nación tienen ingresos anuales de \$32 millones. Tienen 16.000 miembros y emplean a 830 personas. Estas cooperativas son usadas por artistas y artesanos para mercadear sus productos y maximizar sus ingresos por venta. También se usan para obtener espacio para estudios y otros materiales o servicios especializados.

Hay otras 282 cooperativas de venta al por menor y servicio, incluyendo cooperativas de compra de materiales para restaurantes, las cuales ahorran dinero y ofrecen productos de calidad para franquicias de cadenas de comida rápida de renombre, como KFC (Kentucky Fried Chicken), Dunkin' Donuts, Arvy's, Taco Bell, Burger King, Popeye's y Church's. Además de impacto, las cooperativas de compra también ofrecen otro beneficio

menos tangible: ayudan a crear confianza entre los dueños de las franquicias y quienes las usan, particularmente en cuanto a los precios.

Las cooperativas de venta de herramientas al por mayor suplen prácticamente a todas las tiendas independientes de herramientas en Estados Unidos. A medida que enormes cadenas de tiendas de almacén se esparcen por toda la nación, las independientes cuentan cada día más en Cotter and Company (True Value), Ace Hardware y otras cooperativas para productos, promociones y educación, con el fin de mantenerse como negocios viables.

Las cooperativas son líderes en otras grandes industrias, incluyendo bienes y servicios relacionados con actividades al aire libre (Recreational Equipment Inc./REI), hospedaje (Best Western), alfombrado (Carpet One), seguros, alimentos naturales, materiales para hospitales y farmacias, materiales de electricidad y construcción, y librerías escolares.

Cooperativas de servicios básicos de suministro

Otra actividad cooperativista importante en las áreas rurales es la provisión de energía eléctrica. Las 929 cooperativas de



Tabla 3.3 – Cooperativas de servicios básicos de suministro

	Cantidad	Activos (\$millones)	Ingresos (\$millones)	Empleados (miles)	Membresía (miles)
Cooperativas de electricidad rural	929	111,786	34,275.00	67.29	16,652
Generación y transmisión	65	42,490	2,246.00	11.16	854
Distribución	846	69,296	32,029.00	55.09	15,798
Teléfonos rurales	255	5,116	1,520.841	2.61	964
Cooperativas de agua	3,352	2,240	1,703.00	39.26	2,066
Cooperativas y mutuos	2,228	1,401	350.00	39.05	1,753
Asociaciones	1,122	839	253	0.21	312
Total	4,546	105,034	61,086	119	19,692

electricidad rural en la nación proveen energía eléctrica al 12 por ciento de la población nacional al servir a 40 millones de personas en 47 estados, incluyendo 117 millones de negocios, hogares, escuelas, iglesias, fincas, sistemas de riego y otros establecimientos. Sesenta y cinco de estas se conocen como cooperativas de generación y transmisión (G&Ts) porque generan y transmiten electricidad para cubrir las necesidades de otras cooperativas que distribuyen energía eléctrica a hogares, fincas y negocios. Las cooperativas de energía eléctrica poseen \$92 mil millones en activos, poseen y mantienen 2,4 millones de millas (43 por ciento) de las líneas de distribución de en Estados Unidos y emplean a 65.000 personas.

Las cooperativas también proveen servicios de telecomunicaciones en áreas rurales. Más de 1,2 millones de personas en 31 estados reciben servicios por parte de 255

cooperativas de teléfono. Estas cooperativas ofrecen intercambio local de telefonía, operaciones de llamadas a larga distancia, señal directa de satélite, TV, radios móviles, celulares y sistemas de clave, y acceso a internet.

Las cooperativas de agua son otro tipo de cooperativa de

Tabla 3.4 – Cooperativas de servicios financieros

	<i>Cantidad</i>	<i>Activos (\$millones)</i>	<i>Ingresos (\$millones)</i>	<i>Empleado (miles)</i>	<i>Membresía (miles)</i>
Cooperativas de ahorro y crédito	8,334	760,971	40,218	236.55	91,537
Sistema de crédito agrícola	104	186,451	11,884	11.17	401
Seguros mutuos	1,497	842,340	140,038	122.17	232,969
Cooperativas financieras	43	1,072,196	72,691	6.25	27,891
Total	6,627	2,861,958	264,831	376.14	324,935

servicios básicos de suministro. Hay más de 3.300 cooperativas de agua que sirven a casi 2 millones de personas. La mayoría de las cooperativas so pequeñas en términos de la cantidad de personas que sirven.

Cooperativas financieras

Hay más de 8.334 cooperativas de ahorro y crédito en Estados Unidos que sirven alrededor de 92 millones de consumidores. De estas, 5.036 son cooperativas de ahorro y crédito rentadas a nivel federal con \$418 mil millones en activos; otras 3.157 cooperativas de ahorro y crédito son rentadas a nivel estatal, con \$336 mil millones en activos. En una expansión de sus servicios fundamentales de cuentas para los miembros y préstamos a consumidores, las cooperativas de ahorro y préstamo ahora ofrecen servicios adicionales a sus miembros, incluyendo tarjetas de crédito,

máquinas de cajero automático, cuentas de retiro con impuestos aplazados y certificados de depósito.

Creada en 1916, la cooperativa Farm Credit System es la cooperativa más antigua y grande de la nación. Ofrece préstamos de bienes raíces, financiamiento operativo, arrendamiento, financiamiento de instalaciones y equipo, tasación de bienes raíces y seguros de producto a cerca de 500.000 agricultores, residentes de pueblos pequeños y cooperativas prestatarias a nivel nacional. A través de 90 asociaciones de crédito agrícola y cinco bancos de crédito agrícola, Farm Credit System brinda más de \$160 mil millones en crédito y servicios relacionados a sus miembros.

Un elemento principal del sistema de crédito agrícola es CoBank, ACB. Este banco tiene un volumen de préstamo de más de \$42 mil millones. Se hacen préstamos a cooperativas agrícolas y de servicios básicos de suministro al igual que a proveedores de agua y comunicaciones. CoBank se ha convertido en un financiador importante de exportaciones de productos agrícolas de Estados Unidos a medida que expande su rol de hacer disponible crédito para mejorar los ingresos agrícolas y rurales.

Desde 1969, la National Rural Utilities Cooperative Finance Corporation (CFC) ha sido una fuente valiosa de financiamiento para las cooperativas de electricidad y telefonía rurales. La CFC suplementa el financiamiento provisto por el Servicios de Servicios Básicos de Suministro Rurales del USDA y ofrece servicios comerciales a sus prestatarios. Juntos, la CFC y sus afiliados—la National Cooperative Services Corporation (NCSC) y la Rural Telephone Finance Cooperative (RTFC)—ofrecen financiamiento a 1.520 organizaciones miembro y afiliados en 49 estados, el Distrito de Columbia tiene dos territorios. El total bruto de préstamos y garantías de la CFC son de \$20,5 mil millones.

El Banco Nacional Cooperativo (NCB, por sus siglas en inglés) se ha convertido en una institución financiera importante para las cooperativas de vivienda, comercio y consumo en Estados Unidos. Rentada por el Congreso en 1978, y privada desde 1982, el NCB, con \$1,6 mil millones en activos, ha originado más de \$2,4 mil millones en préstamos a casi 1.000 cooperativas a lo largo del país. El NCB se ha convertido en un líder en la provisión de

financiamiento de desarrollo para cooperativas nuevas no agrícolas y en la creación de métodos de atracción de capital externo para apalancar sus inversiones.

Cooperativas de servicios públicos y sociales

Hay 11.311 cooperativas de servicios públicos y sociales en Estados Unidos, en su mayoría cooperativas de vivienda; con cooperativas de cuidado infantil como el segundo tipo más numeroso. Se estima que las 9.471 cooperativas de vivienda representan 1 millón de unidades de vivienda, con casi 600.000 de esas unidades en la ciudad de Nueva York. Se están desarrollando unidades nuevas en muchas otras áreas, incluyendo comunidades de adultos mayores, tribunales de vivienda manufacturada, complejos de vivienda para personas con bajo ingresos y vivienda estudiantil

Tabla 3.5 – Servicios públicos y sociales

	Number	Assets (\$millions)	Revenue (\$millions)	Employees (thousands)	Memberships (thousands)
Salud	305	1,109	3,290	73.18	961.22
Cuidado infantil	1,096	45	868.17	-	-
Vivienda	9,471	-	-	-	-
Transportación	49	68	290	0.50	29.08
Educación	390	428	692	9.75	14.80
Total	11,311	1,650	4,358	91.60	1,005

cerca de recintos universitarios.

Hay 305 cooperativas de salud con activos de \$1,1 mil millones. Estas cooperativas sirven a millones de estadounidenses. Las organizaciones de mantenimiento de la salud (HMOs, por sus siglas en inglés) sirven a más de 1 millón de personas de costa a



costa. En un número de ciudades principales—incluyendo a Seattle, Minneapolis, Memphis, Sacramento, Salt Lake City y Detroit—compañías han formado alianzas de salud con cooperativas para la compra de cuidado de salud para sus empleados.

Las cooperativas de cuidado infantil ayudan a cubrir las necesidades de familias donde los padres trabajan y quieren cuidado asequible y responsable para sus hijos mientras laboran. Estos centros pueden ser organizados por los mismos padres, un empleador o un consorcio de negocios con un solo centro para el grupo. Hay 1.096 cooperativas de cuidado infantil en Estados Unidos, con más de 390 familias usuarias.

Finalmente, hay 49 cooperativas de transportación y 390 de educación, las cuales ofrecen servicios a estadounidenses en toda la nación.



CAPÍTULO 4.

Los beneficios de la cooperación

La gente compra acciones en negocios no cooperativos para ganar dinero sobre sus inversiones. Mientras más posea alguien de la compañía, mayores los beneficios (apreciación de acciones y dividendos) que tendrá si el negocio es exitoso.

Los beneficios de ser miembro de una cooperativa varían de dos formas. Primero, las ventajas son más numerosas. Segundo, están distribuidas según cuánto alguien usa la cooperativa, en lugar de su porción de acciones. A continuación, presentamos algunos de los beneficios de la membresía en una cooperativa y cómo se relacionan con el uso.

1. Acceso a materiales y servicios de calidad a un precio razonable

Al unirse y comprar como grupos los materiales y servicios del negocio, los individuos influyen la ventaja de poder sobre el mercado de las firmas que ofrecen esos materiales. Ustedes pueden obtener acceso a descuentos de volumen y negociar desde una posición de mayor fuerza para mejorar los términos de entrega, los términos de crédito y otros acuerdos. Los suplidores estarán en mayor disposición de discutir el ajuste de productos y servicios para satisfacer sus especificidades si el grupo comprador les provee suficiente volumen para justificar el tiempo y el costo extra.



Mientras más grande sea el grupo que compre materiales y servicios a través de la cooperativa, mayor será el potencial de ahorro. Y mientras más use la operación de suplido un miembro, mayor será el ahorro de ese individuo por hacer negocios allí en lugar de otro sitio.

Otra opción para los miembros de cooperativas es manufacturar sus propios materiales y contratar expertos directamente para ofrecer servicios esenciales. Esto provee a los miembros con fuentes confiables de materiales y un mayor control sobre los tipos de productos disponibles, el costo y la calidad de los servicios recibidos.

2. Mayor influencia en el mercado

El mercadeo cooperativo, como la compra de materiales y servicios, permite que los miembros combinen sus fuerzas mientras mantienen su estatus como comerciantes independientes. Pueden reducir los costos de distribución, promocionar productos en



colectivo y desarrollar la capacidad para entregar sus productos en las cantidades y los tipos que atraerán mejores ofertas por parte de los compradores.

Una ley federal especial, la Ley Capper-Volstead, provee una exención limitada de responsabilidad antimonopolio a terceros para mercadear productos agrícolas en bases cooperativas. Bajo esta ley, los agricultores pueden acordar los precios que aceptarán por sus productos y otros términos de venta.

A través de un mercadeo cooperativo, los miembros pueden compartir información y negociar con compradores desde una posición de mayor fuerza y seguridad. También pueden construir instalaciones de procesamiento por sí solos o como parte de una empresa conjunta con otras firmas cooperativas o no cooperativas.

Una cooperativa también puede servir como vehículo para que vendedores de bienes y servicios trabajen con sus clientes con el fin de promover la investigación de la industria, reducir las cargas regulatorias y desarrollar mercados para sus productos.

La cooperativa puede ayudar a crear una situación de “ganancia universal” para toda la industria, un ambiente de negocios donde tanto los productores como los compradores tienen más ingresos.

3. Compartir los ingresos

Algunas personas hablan de que las firmas no cooperativas operan “para ganancias” mientras que las cooperativas operan “al costo”. Esto no es completamente correcto. La mayoría de las cooperativas generan ingresos. Se diferencian de firmas no cooperativas en cómo distribuyen sus ingresos.

Una firma no cooperativa retiene sus ingresos por cuenta propia, o quizás paga parte de ellos a sus accionistas como dividendos, con base en la cantidad de acciones que cada inversionista posee.

En una cooperativa, los ingresos normalmente se distribuyen entre los miembros con base en la cantidad del negocio que cada cual haya hecho con la cooperativa durante el año. Recuerden el ejemplo de una cooperativa con ingresos netos de



Los líderes cooperativistas ocupan las escalinatas del Edificio de Oficinas Ejecutivas Eisenhower para reunirse con funcionarios de la Casa Blanca. Foto cortesía de National Cooperative Business Association.

\$20.000 durante el año y hace 2 por ciento de sus negocios con la Sra. Jones. Ella recibe \$400 de esos ingresos ($\$20.000 \times 0,02$).

Normalmente, la Sra. Jones recibiría su distribución, conocida como reembolso de patrocinio, parcialmente en forma de efectivo, y el restante como una adición a su cuenta de patrimonio en la cooperativa. Permitir que su cooperativa acumule los reembolsos de patrocinio retenidos es una manera relativamente fácil y sencilla para que los miembros ayuden a financiar actividades y crecimiento. Además, si se cumplen ciertas reglas del Código de Rentas Internas, la cooperativa puede deducir de sus ingresos tributables tanto los pagos de efectivo como los reembolsos de patrocinio retenido. Esto hace que los ingresos de la cooperativa sean particularmente valiosos.

4. Acción política

Los agricultores, los dueños de pequeños negocios y otros residentes rurales tienen que entender que nadie les da una ley o una decisión regulatoria justa simplemente porque piensen que la merecen. Ustedes tienen que montar un caso y argumentar su punto de manera convincente.

Una cooperativa le da a la gente los medios para organizarse por una acción política eficaz. Se puede reunir para desarrollar prioridades y estrategias. Puede enviar representantes para reunirse con legisladores y reguladores. Tendrá más influencia porque hablará por muchas personas, no solo por sí misma.

También puede formar coaliciones con otros grupos que tengan puntos de vista similares. Mientras más grande la voz que haga un llamado a una acción específica, mayor la probabilidad de que el sistema responda con la política que ustedes quieran.

5. Una economía local mejorada y protegida

Los negocios que sean propiedad y estén controlados en bases cooperativistas ayudan a toda la comunidad. Las cooperativas



generan empleos y salarios para los residentes locales. Pagan impuestos que ayudan a financiar escuelas, hospitales y otros servicios comunitarios.

Cuando un negocio es una cooperativa, es menos probable que su pueblo pierda esos empleos e impuestos. Un negocio bajo la propiedad de una persona, o un subsidiario de una compañía grande, fácilmente puede mudarse a otra comunidad. Cuando la gente local comparte la propiedad de una cooperativa, ningún individuo o compañía puede llevárselo de su área o simplemente cerrarlo. Solamente la membresía como tal puede tomar ese tipo de decisiones.



CAPÍTULO 5.

Las organizaciones de negocio

En Estados Unidos, históricamente ha habido tres categorías básicas de negocios privados—los de propiedad individual, las asociaciones y las corporaciones. Las cooperativas son un tipo de corporación. En tiempos recientes, la mayoría de los estados había aprobado una nueva estructura de negocio, la sociedad de responsabilidad limitada. Esta sección explica las similitudes y diferencias entre las cooperativas y otros tipos de negocios.

Negocios de propiedad individual

Los negocios de propiedad individual la forma más antigua y común. Una persona es dueña, controla y maneja el negocio. Las características de los negocios de propiedad individual incluyen:

- **Control.** El dueño es responsable por la administración, toma todas las decisiones operacionales principales e implementa las políticas del negocio.
- **Capital.** El dueño sufre el patrimonio y es responsable por todas las deudas.
- **Ingresos.** Los ingresos son del dueño.
- **Impuestos.** Los ingresos se tributan de inmediato, como ingresos del dueño.
- **Vida.** La vida de un negocio de propiedad individual está ligada a la del dueño. Continúa hasta que el dueño venda el

Las cooperativas propiedad de productores de lácteos producen una amplia variedad de alimentos de valor agregado, incluyendo el queso.

negocio, se retire o muera. En ese punto, el negocio es asumido por un dueño nuevo o cierra.

Muchas fincas están operadas como negocios de propiedad individual. Otros ejemplos de negocios comúnmente operados por un dueño individual incluyen estaciones de servicio, ferreterías, restaurantes, floristerías y tintorerías.

Asociaciones

Las asociaciones consisten en dos o más personas que colectivamente poseen, controlan y operan un negocio. Las responsabilidades de cada una normalmente se basan en un acuerdo de asociación. Las características de las asociaciones incluyen:

- **Control.** Los socios normalmente comparten la administración y toman decisiones en cuanto a políticas por mutuo acuerdo o voto de mayoría. Algunos acuerdos proveen para que socios de alto rango cuyos votos pueden tener más peso.
- **Capital.** Los socios proveen el capital social. Normalmente, cada socio es personalmente responsable, hasta el valor de toda la propiedad de la que es dueña (tanto dentro como fuera de la asociación), por las deudas de la asociación. Algunas asociaciones tienen socios “limitados”, quienes renuncian a cualquier voz en el manejo del negocio a cambio de una responsabilidad personal limitada.
- **Ingresos.** Las ganancias (o pérdidas) se comparten entre los socios conforme a los términos del acuerdo de asociación. Esto normalmente se determina según el capital invertido y la naturaleza del trabajo realizado por cada socio.
- **Impuestos.** Las ganancias son tributables de inmediato, como ingreso de los socios.
- **Vida.** La vida de la asociación como negocio está



determinada por los socios, pero si uno muere o se va de la organización, a menudo esta se tiene que disolver y se forma una asociación nueva.

Corporaciones de negocio general

La mayoría de los negocios que tienen más de una pequeña cantidad de dueños están organizados como corporaciones. Las corporaciones son entidades legales, autorizadas por la ley para actuar de forma muy parecida a una persona individual. Una corporación tiene derecho a ofrecer servicios, poseer propiedad, pedir dinero prestado, entrar en contratos y ser responsable por sus propias deudas.

Una corporación de negocio general opera como una empresa que genera ganancias para sus inversionistas, a quienes también se les conoce como accionistas.

La mayoría de las corporaciones principales en Estados Unidos operan como corporaciones de negocio general. Sus características incluyen:

- **Control.** La administración está controlada por una Junta Directiva y oficiales elegidos por los accionistas. Cada accionista normalmente tantos muchos votos como número de acciones con voto que posee. La Junta Directiva y los oficiales toman las decisiones del negocio y crean las políticas. Los directores no tienen ninguna obligación de usar los productos o servicios de la firma fuera de las reuniones de la junta.
- **Capital.** El patrimonio es recaudado por la venta de acciones a inversionistas por su potencial para generar ganancias. La corporación es responsable por sus propias deudas. Si el negocio fracasa, cada dueño de acciones puede perder solamente la cantidad invertida.
- **Ingresos.** Las ganancias son distribuidas a los accionistas como dividendos conforme a la cantidad de acciones poseídas o usadas para expandir el negocio. La frecuencia y cantidad de dichas distribuciones de dividendos son decisión de la Junta Directiva.
- **Impuestos.** Las ganancias son tributables dos veces, como ingresos de la corporación al entrar y como ingresos de los accionistas al distribuirse como dividendos.
- **Vida.** Una corporación disfruta de una existencia continua, sin importar qué cambios puedan ocurrir en los rangos de sus accionistas dueños.

Algunos ejemplos de corporaciones dirigidas a los inversionistas son tiendas por departamento, cadenas de supermercados, bancos regionales, fábricas de automóviles y gran parte de la industria de las comunicaciones.

Sociedades de responsabilidad limitada

Una nueva forma de hacer negocios que está recibiendo mucha atención es la sociedad de responsabilidad limitada (LLC, por sus



siglas en inglés). Combina el trato de impuestos únicos que tiene una asociación y la responsabilidad personal limitada de los dueños que tiene una corporación. Las características de una sociedad de responsabilidad limitada incluyen:

- **Control.** Los dueños, llamados miembros como en una cooperativa, pueden tener parte en la administración y tomar decisiones por mutuo acuerdo o voto de mayoría, o dejar la administración en manos de personas que no sean miembros. El acuerdo operativo entre los miembros determina los derechos de voto de cada miembro.
- **Capital.** Los miembros normalmente proveerán el capital social. La responsabilidad de los miembros normalmente está limitada a su inversión en la corporación.

- **Ingresos.** Las ganancias (o pérdidas) se comparten entre los miembros conforme a los términos del acuerdo operativo. Esto normalmente se basa en la cantidad de capital invertido y en la naturaleza del trabajo realizado por cada miembro.
- **Impuestos.** El Departamento del Tesoro da por sentado que la LLC quiere pagar impuestos como una asociación. Sin embargo, una LLC tiene la opción de pagar impuestos como una corporación de negocio general.
- **Vida.** Una LLC puede tener una existencia perpetua, o los miembros pueden decidir que esté gobernada por las reglas de una asociación.

Cooperativas

Una corporación cooperativa también es un negocio rentado por el gobierno, organizado y operante bajo sus leyes. Los atributos de las corporaciones cooperativas incluyen:

- **Control.** La administración está controlada por una Junta Directiva elegida por los miembros. Una característica única de una cooperativa es que cada miembro normalmente tiene solamente un voto en la elección de directores, sin importar la cantidad de patrimonio que cada miembro tenga en la cooperativa. Otra es que todos o la mayoría de los directores tienen que ser miembros de la cooperativa. Por lo tanto, los líderes son usuarios regulares de los productos y servicios de la firma.
- **Capital.** El patrimonio proviene de los miembros, en lugar de inversionistas externos. Se obtiene a con contribuciones directas a través de los cargos de membresía o la venta de acciones, por acuerdo con los miembros de retener una porción de los ingresos netos según el patrocinio, o a través de la retención de una porción de las ventas por cada unidad del producto mercadeado. Si una cooperativa fracasa, la responsabilidad de cada miembro es limitada a la cantidad que haya invertido.



- **Ingresos.** Las ganancias (o pérdidas) del negocio realizado en bases cooperativas, a menudo conocidas como márgenes, son distribuidas entre los miembros según el uso que le hayan dado a la cooperativa durante el año, no según el patrimonio. Las distribuciones pueden distribuirse en efectivo o retenerse como patrimonio adicional. Los miembros normalmente reciben una combinación de efectivo y una distribución del patrimonio.
- **Impuestos.** Las ganancias del negocio con los miembros son tributables una sola vez, ya sea como ingresos de la corporación al entrar o como ingresos de los miembros al distribuirse.
- **Vida.** Normalmente, una cooperativa tiene existencia perpetua. Los miembros pueden afiliarse o resignar rutinariamente sin que se interrumpan las operaciones continuas.

Algunos ejemplos de negocios que operan como cooperativas incluyen organizaciones de mercadeo agrícola, compra y servicio; cooperativas de ahorro y crédito; proveedores de cuidado de salud; instalaciones de vivienda de viviendas múltiples.



CAPÍTULO 6.

La clasificación de las cooperativas por estructura

Las cooperativas se describen por una serie de esquemas de clasificación. Las formas más importantes de categorizarlas se basan en el territorio geográfico que sirven, el sistema de gobernanza y las funciones que realizan.

Territorio geográfico servido

Un factor determinante para la estructura cooperativista es el tamaño del área servida. Las cooperativas se categorizan a grandes rasgos en “locales” o “regionales”.

Las cooperativas locales operan típicamente dentro de un solo estado, frecuentemente en uno o dos condados. Normalmente tienen una o dos instalaciones solamente, desde donde sirven a los miembros.

Las cooperativas regionales normalmente sirven un estado entero o una serie de estados. Pueden tener operaciones a nivel nacional o que cubren grandes porciones de Estados Unidos. Algunas cooperativas regionales también tienen operaciones con ventas y miembros en más de un país.

Sistema de gobernanza

Las cooperativas también pueden clasificarse por su estructura de membresía, como “centralizadas”, “federadas” o “mixtas”.

Las cooperativas centralizadas tienen individuos y entidades comerciales (incluyendo asociaciones y corporaciones familiares) como miembros. Prácticamente todas las locales son centralizadas. Las cooperativas regionales pueden ser centralizadas también.

Una cooperativa centralizada tiene una oficina central, una Junta Directiva elegida por sus miembros y un gerente (o jefe ejecutivo) que supervisa todas las operaciones. Los negocios pueden hacerse a través de varias sucursales de tiendas u oficina con empleados responsables al equipo central de administración central.

Las cooperativas federadas tienen otras cooperativas como miembros. Cada miembro de una federada es una cooperativa separada que posee una porción de membresía que le otorga derechos de voto en los asuntos de la federada. Las cooperativas locales comúnmente forman cooperativas regionales federadas para realizar actividades demasiado complejas y costosas para hacerlas individualmente, como manufacturar materiales de producción, entrar a mercados financieros principales y mercadear a nivel nacional o internacional.

Cada cooperativa local miembro de una cooperativa federada típicamente tiene su propia Junta Directiva, un gerente, empleados e instalaciones para servir a sus miembros. La federada tiene su propio gerente y personal contratados y una Junta Directiva elegida por y en representación de sus cooperativas miembro.

Las cooperativas mixtas tienen miembros que son tanto individuos como otras cooperativas. Los individuos tienen derecho de voto y normalmente las cooperativas también.





Muchas marcas de cooperativas de mercadeo se ven comúnmente en los estantes de los mercados.

Funciones realizadas

Las cooperativas pueden realizar una o más de tres funciones principales: mercadear productos, comprar materiales y ofrecer servicios.

Las cooperativas de mercadeo ayudan a los miembros a maximizar el rendimiento que reciben de las cosechas y los bienes que producen. La actividad de mercadeo de la mayoría de las cooperativas involucra productos y productores agrícolas en industrias relacionadas, como dasonomía (bosques), acuacultura

y horticultura. Nuevas empresas de mercadeo se desarrollan en industrias diversas como la artesanía, los servicios profesionales y la tecnología informativa.

Algunas cooperativas de mercadeo limitan su actividad a negociar precios y términos de venta con compradores. Los productores de lácteos, frutas, nueces y vegetales cultivados para su procesamiento son los usuarios principales de estas cooperativas, a menudo conocidas como asociaciones de negociación.

Otras asociaciones de mercadeo separan la producción de los miembros en grandes cantidades para venderlas a otros procesadores, vendedores al por mayor o vendedores al por menor. El rol del primer manejador es común para las cooperativas de cultivo de granos y la producción de frutas y vegetales para el mercado de producto fresco.

Otras asociaciones de esta índole agregan más valor a la producción de los miembros al procesar o fabricar productos de los miembros en otros productos más valiosos. Estas pueden servir de ingredientes en otros productos procesados o venderse a compradores institucionales y restaurantes para su uso directo, a cadenas de comida para la venta como productos de etiqueta privada o a compañías para la venta bajo su marca privada. Las cooperativas que procesan lácteos, frutas, vegetales, granos, pescado y madera son ejemplos de estas actividades de procesamiento de valor agregado.

Algunas cooperativas colocan los productos de los miembros justo en el estante de la tienda bajo su propia marca. Los lácteos de Land O'Lakes, los cítricos de Sunkist, los arándanos y las bebidas de Ocean Spray, las almendras de Blue Diamond y las mermeladas y los jugos de Welch's son ejemplos de cooperativas con marcas establecidas.

Las cooperativas de mercadeo permiten que los miembros extiendan el control de sus productos—y rinden márgenes adicionales—a través del procesamiento, la distribución y la venta.

Las cooperativas de compra fueron usadas primero por agricultores para obtener acceso a materiales de producción asequibles y de calidad, como alimento, combustible, fertilizante y

semillas. Estos esfuerzos tempranos a menudo se han convertido en tener gerentes a tiempo completo y almacenes para manejar materiales de construcción, contratación para construcción, accesorios automotrices, etc.

Muchas cooperativas locales de compra se han afiliado a otras organizaciones de esta índole, a menudo a través de cooperativas regionales federadas. Estos esfuerzos reducen los costos para los miembros y fortalecen su poder de compra a través de la propiedad directa de instalaciones de gran escala, como refinerías de petróleo y molinos de pienso. Actualmente, muchos negocios no agrícolas han desarrollado cooperativa de compra suplidoras que tienen acceso a los mismos descuentos por volumen y garantías de control de calidad que han estado a disposición de los agricultores. Esto incluye ferreterías, mercados independientes y franquicias de restaurantes de comida rápida. Muchos han desarrollado etiquetas privadas, como Shurfine Foods, o marcas reconocidas como Ace Hardware, True Value y Servistar.

Las cooperativas de servicio también fueron desarrolladas para servir agricultores. Algunos de estos servicios son específicos al sector agrícola, como recomendación y aplicación de fertilizante, limo o pesticidas; demostradoras de algodón; procesamiento de pienso; y cosecha de cultivos. Otros son de naturaleza general, como crédito a través de Farm Credit System, electricidad a través de cooperativas de electricidad rural y servicio de comunicaciones a través de cooperativas de telefonía rural.

Las cooperativas de servicio no agrícola también están floreciendo. Las cooperativas de ahorro y crédito y el National Cooperativa Bank ofrecen crédito en bases cooperativas a individuos que no son agricultores y a cooperativas no agrícolas. Los sistemas de educación, proveedores de salud y compradores de seguro están entre los segmentos del público general que usan cooperativas de servicio.



CAPÍTULO 7.

La gente

Ya que una cooperativa es propiedad y está bajo el control de la gente que usa sus servicios, las personas afiliadas a una cooperativa tienen que trabajar aún más cercanamente que en una firma no cooperativa. El servicio al cliente y su satisfacción son las fuerzas detrás de una cooperativa, no maximizar el rendimiento a los inversionistas. Esto asume un tono altamente personal cuando los dueños y directores, en su rol de usuarios, tienen contacto regular con la administración y el personal.

Las cooperativas dependen de un equipo coordinado que consiste en cuatro elementos—miembros-dueños, Junta Directiva, el gerente y otros empleados responsables. Cada parte del equipo tiene sus propias tareas distintivas. El éxito se basa en una cooperación inteligente y activa, y a cada grupo tiene su carga.

Los miembros

Los miembros son la base de la cooperativa. Ellos la organizaron. Sus necesidades son la razón de ser de su existencia. Su apoyo, a través del patrocinio y la inversión de capital, la mantiene saludable económicamente. Y sus requisitos cambiantes dan forma al futuro de la cooperativa.

Las leyes estatutarias y los documentos legales básicos de una cooperativa—los



artículos de incorporación, el reglamento interno y los contratos entre la cooperativa y sus miembros—brindan a los miembros las herramientas para controlar la cooperativa y el deber de usar esas herramientas para su beneficio mutuo. Los derechos y las responsabilidades legales de los miembros de una cooperativa normalmente incluyen:

- Adoptar y enmendar los artículos de incorporación y el reglamento interno.
- Elegir y, de ser necesario, remover directores.
- Decidir si se disuelve, fusiona o consolida la cooperativa, o si se forma una empresa conjunta con otra cooperativa o con firmas no cooperativas.
- Asegurarse de que los oficiales, directores y otros agentes cumplan las leyes aplicables a la cooperativa y sus artículos de incorporación, su reglamento interno y sus contratos de membresía.

Los miembros también tienen responsabilidades generales hacia su cooperativa. A diferencia del inversionista pasivo en una



corporación comercial general, el miembro-dueño-usuario de una cooperativa tiene que patrocinar y guiar a la empresa para que esta tenga éxito. Los empleados y asesores necesitan entender estas obligaciones de los miembros y ayudar a los miembros a cumplirlas.

1. Patrocinar a la cooperativa. Los miembros tienen que tomar una decisión consciente de estar comprometidos con la cooperativa, aun cuando haya mejores precios o servicios por un período de tiempo en otro lado. Si los miembros no quieren usar la cooperativa, la necesidad de hacerlo tienen que examinarse de nuevo.

2. Estar informados sobre la cooperativa. Para realizar sus tareas, los miembros tienen que saber de qué se trata una cooperativa; qué puede hacer por ellos una cooperativa; cuál es su propósito,

sus objetivos, sus políticas; y qué retos enfrenta. Pueden conseguir información a través de reuniones anuales, informes y boletines, y de hablar con el gerente, el personal, los directores y otros miembros. Para ejercer efectivamente su derecho de propiedad, un miembro necesita un buen entendimiento de la situación actual y de las operaciones futuras proyectadas.

3. Ser conscientes al momento de escoger y evaluar

directores. Aunque la cooperativa es una forma de negocio de usuario-dueño y control democrático, los miembros no pueden tomar todas las decisiones directamente. Escogen entre sus pares a individuos con sano juicio y buenas destrezas de administración de empresas ara representarles en asuntos administrativos como Junta Directiva de la cooperativa. Lealtad, integridad, capacidad para tomar buenas decisiones de negocio y disposición para servir son características necesarias para los miembros de la junta.

4. Proveer el capital necesario. Los miembros tienen que proveer el patrimonio para financiar as necesidades de su cooperativa con el fin de adquirir inventario, instalaciones, servicios y capital operativo. Esto se hace inicialmente a través de la compra de acciones o de una membresía. Continúa con permitir que la

cooperativa retenga una porción de las ganancias distribuidas a cada miembro y a través de la recolección de retenciones por unidad de los cheques a los miembros de las ganancias de la venta de los productos.

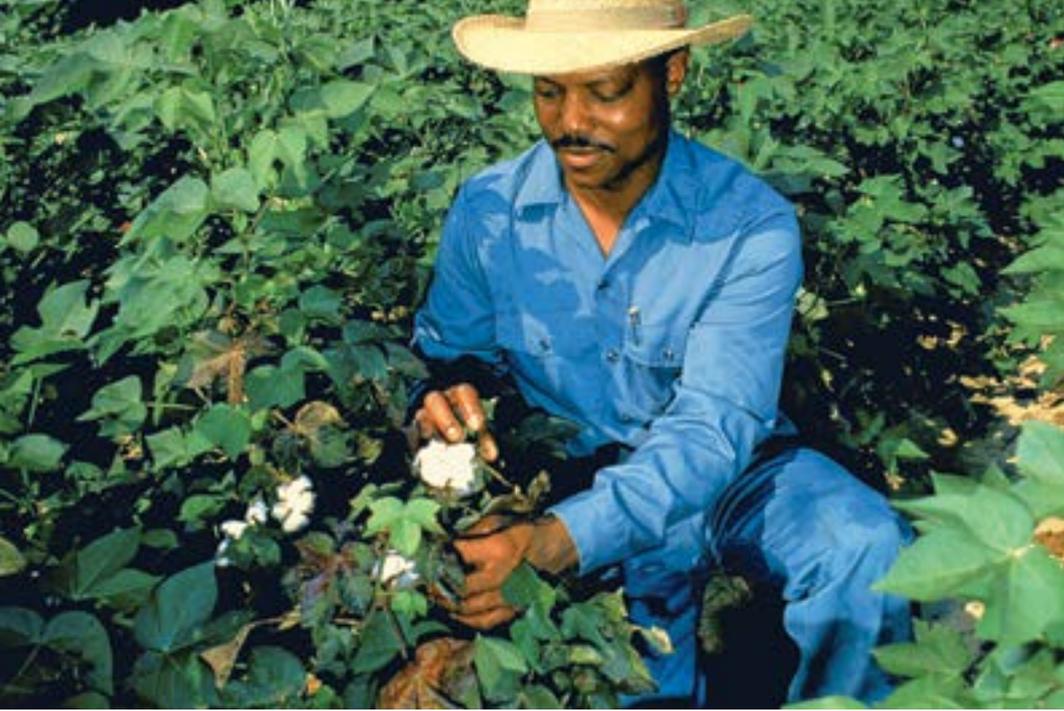
Si la cooperativa pierde dinero, los miembros tienen la misma obligación de compartir esas pérdidas que cuando hay ganancias.

5. Evaluar el desempeño de la cooperativa. Los miembros deben examinar el informe anual y estudiar si la cooperativa está cubriendo sus necesidades. Si están insatisfechos con el desempeño de la cooperativa, deben compartir sus preocupaciones con los directores. También deben expresar su apoyo a lo que la cooperativa sí está haciendo bien. Los directores no pueden representar efectivamente a los miembros si no conocen los verdaderos sentimientos de los miembros.

Los directores

Los directores en una cooperativa ocupan una posición clave entre los miembros y el gerente contratado. Son, a la misma vez, usuarios de sus servicios y representantes de otros miembros que dependen de esos mismos servicios. Como grupo, los directores definen los objetivos de la cooperativa y toman decisiones que definen el curso que la cooperativa seguirá para lograr esos objetivos. Estas amplias decisiones gerenciales incluyen:

- Contratar a un gerente competente, determinar el salario, enumerar las tareas y la autoridad de la posición y evaluar formalmente su desempeño, por lo menos, una vez al año.
- Adoptar políticas amplias y generales para guiar al gerente. Los temas cubiertos pueden incluir límites de crédito a patrocinadores, gastos que necesitan ser aprobados primero por la junta regulaciones generales del personal.
- Desarrollar y adoptar estrategias de negocio a largo plazo.
- Requerir informes financieros mensuales y estados operativos para que las reuniones de la junta estén informadas de operaciones adversas al igual que favorables.
- Dirigir al gerente para preparar, antes del cierre de cada año, un presupuesto operativo para el próximo año fiscal con el fin de que sea aprobado por la junta. Este presupuesto



debe estimar el volumen de las ventas y los ingresos brutos de varias cosas que hay que manejar, los gastos por clasificaciones de las cuentas y los ingresos netos que se esperan. Esto constituye una planificación necesariamente visionaria por parte de la junta y la gerencia. El presupuesto debe ser evaluado en intervalos a lo largo del año para determinar las tendencias del negocio.

- Contratar a un auditor cualificado para hacer una auditoría independiente por lo menos una vez al año con el fin de determinar la exactitud de los registros financieros. Una auditoría es el método principal que usa la junta para verificar la condición financiera de la cooperativa. Muchas cooperativas exitosas también usan el informe de auditoría para evaluar la eficacia de las políticas y el presupuesto y el desempeño del gerente, y entender el efecto de decisiones pasadas y la necesidad de decisiones nuevas.
- Con el apoyo del gerente, planificar y llevar a cabo la reunión anual con el fin de mantener a la membresía informada del estado de su negocio, incluyendo operaciones, finanzas y políticas.

- Determinar la distribución del reembolso de patrocinio y el nivel de retención por unidad. Los factores que considerar incluyen los requisitos legales, las necesidades de los miembros y los deseos de reembolsos en efectivo, la posibilidad de retirar patrimonio viejo, y las necesidades de actuales y futuras de capital.
- Asegurarse de que un asesor legal competente esté disponible.
- Mantener un registro completo de las acciones de la junta.
- Un director de la cooperativa no debe tener ninguna expectativa de recibir favores especiales por parte del gerente o los empleados, y un director no:
 - o Actúa independientemente en asuntos que deben decidirse por toda la junta. Los directores individuales no tienen ninguna autoridad fuera de las reuniones de a junta.
 - o Representar intereses especiales, facciones o entidades políticas. Los directores son elegidos para supervisar las actividades del negocio de la cooperativa, no para servir como agentes de estos grupos.

Al cumplir con estas responsabilidades, los directores sirven de forma muy parecida a como lo hacen los fiduciarios, con una responsabilidad legal de proteger los activos de los miembros. Los directores que actúan fuera de los parámetros de la ley o no demuestran la conciencia y el cuidado debidos en su toma de decisiones pueden ser personalmente responsables por el daño que le causen a los miembros, a la cooperativa o a terceros.

Oficiales

La junta usualmente elige a los oficiales poco después de la reunión anual de membresía. Cada oficial tiene responsabilidades específicas conforme a lo detallado en el reglamento interno de la cooperativa.

- El presidente dirige todas las reuniones y está atento a los asuntos de la asociación, sirviendo como enlace principal

entre el gerente contratado y los demás directores y miembros.

- El vicepresidente, en caso de ausencia o discapacidad del presidente, asume las responsabilidades del presidente.
- El secretario mantiene un registro completo de todas las reuniones de la Junta Directiva y la membresía general y también es el oficial custodio del sello, el reglamento interno y los registros de la membresía de la cooperativa.
- El tesorero supervisa la teneduría de libros y las cuentas para asegurar un manejo exacto y apropiado y también es responsable por presentar informes financieros periódicos.

Comités de la junta

El trabajo de la junta puede dividirse entre comités especiales o permanentes, cada uno encargado de una fase de las operaciones de la asociación, como las finanzas, la compra, la mercancía y demás.

Cada comité estudia los problemas en su campo particular y hace recomendaciones a la Junta Directiva. En algunos casos, los comités pueden ser otorgados ciertos poderes para actuar en



nombre de la junta, sujeto a revisión por la junta entera.

Las asociaciones grandes pueden escoger un comité ejecutivo para llevar a cabo las responsabilidades de administración general y supervisión con autorización de la junta.

Los gerentes

El éxito de una cooperativa depende en gran parte de buenas relaciones entre la junta y la gerencia. La relación de trabajo entre la junta y el gerente general amerita respeto y entendimiento de las responsabilidades de cada cual.

La Junta Directiva decide qué hará la cooperativa; el gerente general y el personal inmediato deciden cómo mejor pueden hacerlo—sujeto a revisión por parte de la junta—para así lograr el objetivo principal de servir a los miembros eficazmente.

El gerente es escogido por la junta y es responsable por sus acciones. El gerente debe, por lo tanto, no ser parte de la junta. El gerente sí debe, sin embargo, asistir a las reuniones de la junta y ser un participante activo sin voto.

El gerente controla la actividad continua de la cooperativa. Las responsabilidades del gerente general incluyen:

- Supervisar y coordinar, bajo dirección de la junta, las actividades del negocio de la cooperativa a través del manejo de los recursos humanos, de capital y físicos.
- Contratar, capacitar y determinar la compensación de los empleados. El gerente también necesita evaluar su



desempeño y capacitar, reasignar o reemplazar a aquellos empleados que no cumplan de manera aceptable con los niveles de desempeño.

- Supervisar las operaciones detalladas de la cooperativa, dentro de las políticas establecidas por la Junta Directiva, como la compra de inventario y la venta de mercancía, manteniendo la apariencia general de la cooperativa y asegurándose de que los empleados respondan a las necesidades de los miembros.
- Mantener y revisar, según sea necesario, una teneduría de libros y un sistema de contabilidad adecuados; desarrollar un presupuesto financiero anual para aprobación de la junta; preparar informes financieros apropiados para revisión de la junta; y presentar un informe de los aspectos operacionales más importantes de la cooperativa para la membresía en la reunión anual.
- Brindar la información necesaria para la planificación de largo alcance. Esto traerá asuntos, como adiciones o revisiones de activos fijos, a la atención de la junta para ser evaluados.
- Representar a la cooperativa y dar una imagen positiva a los miembros y otras personas en la comunidad.
- Motivar a la membresía y exhortar un patrocinio activo.
- Comunicar novedades de la cooperativa a los miembros.
- Mantenerse al día en novedades locales, estatales y federales en términos de legislación y regulación que puedan tener efecto en las cooperativas.

Los empleados

De muchas formas, trabajar para una cooperativa es similar a hacer el mismo trabajo en una firma no cooperativa. Pero las características especiales de una cooperativa—el rol del miembro-dueño como usuario y el énfasis en el servicio por encima de los números—resultan en obligaciones únicas para los empleados.

1. Entender el propósito y lo objetivos de la cooperativa. Los



empleados necesitan saber cómo las cooperativas son diferentes a otros métodos de hacer negocio. Si entienden los propósitos, los objetivos, las operaciones y su rol como empleados, pueden ayudar a mejorar las relaciones de los miembros, la imagen de la cooperativa y el entendimiento general del público sobre las cooperativas.

2. Cumplir con responsabilidades a plenitud. En muchas cooperativas, como en otras firmas de negocio, el gasto operacional más grande es el del personal. Aunque la cooperativa tenga una responsabilidad de reclutar y capacitar, el empleado es responsable por usar estas oportunidades para ofrecer el mejor servicio posible a los miembros.



Foto cortesía de Burnett Dairy Cooperative

3. Entender la relación con los miembros-dueños. Todos los empleados tienen una responsabilidad de mantener un alto nivel de satisfacción y buenas relaciones entre la organización e la cooperativa y sus miembros-usuarios. Se debe promover la retroalimentación inmediata por parte de los miembros para mantener al gerente informado de los problemas, las necesidades y la satisfacción del cliente.

El rol del empleado es particularmente importante en las cooperativas más grandes. Los únicos empleados de la cooperativa con quienes los miembros pueden encontrarse regularmente, entre reuniones anuales, pueden ser el individuo que bombea la gasolina, la cajera, la persona que atiende el teléfono, la camionera que recoge la leche o hace entrega de un producto. Para el miembro promedio, ellos son la voz de la cooperativa.

4. Representar favorablemente a la cooperativa. Los empleados ayudan a crear la imagen de la cooperativa al servir a los miembros y a la comunidad—tanto dentro como fuera de los predios de la cooperativa.

Los empleados deben mantener los predios limpios y atractivos; asegurarse de que las herramientas del equipo y el servicio estén operando; servir a los miembros de forma placentera, puntual y en el orden prometido, y dar la milla extra para ofrecer a los miembros un servicio satisfactorio.

Los empleados, al igual que el gerente, pueden motivar a la comunidad en asuntos religiosos, escolares o comunitarios. Sus esfuerzos pueden tener un impacto positivo en la imagen de la cooperativa que tienen los miembros, el público general y otros negocios.



FEDERAL RESERVE NOTE

1

WASHINGTON



CAPÍTULO 8.

Fuentes de patrimonio

Uno de los retos más grandes que enfrentan las cooperativas es la recaudación de capital. Debido a que las cooperativas pasan ingresos a los usuarios según el patrocinio, no pueden atraer patrimonio de fuentes externas al mismo nivel que los negocios que son propiedad de inversionistas.

Las cooperativas no están solas en esto. Los negocios de accionista único, las asociaciones y otras corporaciones enfrentan problemas similares para adquirir patrimonio. Su capital social normalmente proviene de los dueños o se adquiere a través de ingresos retenidos.

Solamente pagan impuestos una vez sobre sus ingresos, para ayudar a superar el problema de la acumulación de capital. Los ingresos de las corporaciones propiedad de inversionistas están sujetos a un pago doble de impuestos sobre sus ingresos, una vez a nivel corporativo cuando entran esos ingresos y de nuevo a nivel de los dueños cuando se distribuyen como dividendos. Los dueños (o los dueños) de un negocio de accionista único, una asociación, una sociedad de responsabilidad limitada o una cooperativa, por regla general, reducen la responsabilidad contributiva a nivel de la firma si cumplen unos requisitos del Código de Rentas Internas (Código). Una mayor porción de los ingresos está disponible, por consecuencia, para ser reinvertida en el negocio.

Las tres maneras principales en que los miembros proveen patrimonio a su cooperativa

son la inversión directa, los márgenes retenidos y las retenciones de capital por unidad. Las cooperativas también pueden adquirir patrimonio si retienen ingresos del negocio con personas no miembro o de actividades ajenas al patrocinio. Esta sección explica la naturaleza de cada fuente de patrimonio.

Inversión directa

La inversión directa se refiere a las compras en efectivo de los certificados de membresía, acciones ordinarias y privilegiadas u otras formas de patrimonio.

La mayoría de las cooperativas requieren a un miembro para asegurarse de hacer un pago directo al afiliarse a la cooperativa. A su vez, los miembros reciben un certificado de membresía en una cooperativa sin acciones o una porción de acciones ordinarias en una cooperativa accionaria. El certificado o la porción de acciones usualmente otorgan al dueño el derecho de voto sobre asuntos sometidos para decisión a la membresía de la cooperativa, y el dueño se reconoce generalmente como un miembro de la cooperativa.

La inversión directa por los miembros es a menudo una fuente pequeña de patrimonio para una cooperativa. La mayoría de las cooperativas intentan retener a los miembros actuales y atraer más miembros y negocio con los miembros. Y los miembros generalmente prefieren que la cooperativa genere su propio patrimonio en lugar de solicitar cheques de su parte. Por lo tanto, el costo de un certificado de membresía o de una porción de acciones usualmente no paga dividendos, en última instancia, debido al costo administrativo de emitir una gran cantidad de cheques pequeños.

Tradicionalmente, la inversión directa puede ser una gran fuente de patrimonio en dos instancias. La inversión directa a menudo es el medio principal de una cooperativa para adquirir capital social. Una vez la cooperativa entra en funcionamiento, puede entonces acumular patrimonio adicional de los fondos operativos en forma de ingresos retenidos o retenciones por unidad.

Algunas cooperativas también adquieren patrimonio cuando venden acciones sin voto o certificados de patrimonio a los miembros y no miembros. Este patrimonio sin voto usualmente paga dividendos limitados como inducción para que las personas inviertan en la cooperativa.

Derechos transferibles de entrega

Hay una resurgencia en el procesamiento cooperativista de mercancía de valor agregado que está siendo impulsada por la inversión directa, conocida como los derechos transferibles de entrega. Los miembros que deseen disfrutar de los beneficios del procesamiento de valor agregado tienen que proveer, de entrada, el capital necesario a través de la compra de los derechos de entrega a largo plazo en la cooperativa. Estos derechos de entrega otorgan derechos y obligaciones a los miembros de entregar a la cooperativa toda la producción de un área específica o de cantidades específicas de producto (tantas toneladas o bushels). La compra de los derechos de entrega garantiza a los miembros un “hogar” a largo plazo para su producción y brinda una oportunidad para disfrutar de los beneficios del procesamiento de valor agregado de su patrocinio.

La membresía se limita generalmente a productores que compran derechos de entrega y la cooperativa solamente vende suficientes derechos de entrega para asegurar la cantidad de producto que puede procesar eficientemente y venderla de manera que genere ganancias. Los derechos de entrega están típicamente representados por acciones privilegiadas sin dividendos y sin voto. Las acciones privilegiadas y, por lo tanto, el derecho a la entrega de producto a la cooperativa) son transferibles por el miembro a otros productores, sujeto a la aprobación por parte de la Junta Directiva de la cooperativa. Si la cooperativa tiene éxito, la única forma en que otros productores pueden participar es con la compra de los derechos de entrega de los miembros actuales. Asimismo, los miembros pueden disfrutar de un beneficio adicional, una ganancia de la venta de sus acciones privilegiadas ligada a sus derechos de entrega.

Por regla general, el trato contributivo de las inversiones directas en una cooperativa sigue las mismas reglas que una inversión directa en una corporación propiedad de inversionistas. El pago a la cooperativa es un evento no tributable. Aunque el valor del patrimonio de la cooperativa usualmente es constante, cualquier ganancia o pérdida realizada por el dueño del patrimonio es generalmente una ganancia o pérdida capital.

Los ingresos de la cooperativa que se usen para pagar dividendos sobre patrimonio están sujetos normalmente a impuestos a nivel tanto de la cooperativa como del recipiente. Una excepción son los dividendos pagados a cooperativas agrícolas que cualifican para el

estatus conocido como “exento” bajo la sección 521 del Código. Estas cooperativas pueden deducir dividendos pagados sobre acciones, así que son solamente tributables una vez, a nivel del recipiente.

Márgenes retenidos

Aunque a veces las cooperativas se describen como negocios que operan “al costo”, muy pocas, si alguna, puede hacerlo en bases del día a día. Por el contrario, las cooperativas buscan generar ingresos que excedan los gastos en bases continuas. Por lo tanto, usualmente después de cerrar el año fiscal, rinden ingresos del negocio realizado en bases cooperativas a las personas responsables por el negocio que generó esos ingresos, los patrocinadores.

Esos rendimientos, basados en la cantidad de negocio que cada patrocinador hace con la cooperativa durante el año, se conocen como “dividendos de patrocinio” en el Código. Este informe se refiere a ellos como “reembolsos de patrocinio”, el término que se usa en la literatura cooperativista. Esto reduce la probabilidad de que dichos reembolsos se confundan con los dividendos tradicionales, los cuales están basados en la propiedad de acciones en lugar de la cantidad de negocio realizado con la firma.

La junta usualmente determina cómo se distribuyen los ingresos. Todos los ingresos pueden volver a los patrocinadores como reembolsos de patrocinio en efectivo. O los directores pueden decidir que la cooperativa retendrá parte de los reembolsos de patrocinio como inversión de patrimonio en la cooperativa. Un solo trato tributario está disponible solamente para ingresos de patrocinio como fuente que son devueltos a los patrocinadores en efectivo u “otra propiedad”, o retenidos bajo procedimientos establecidos en el Código.

Cualificar para el trato único de impuestos provisto en el Código es discrecional, no obligatorio. Los ingresos no distribuidos entre los patrocinadores se tratan de la misma forma que las ganancias del inversionista de una firma. Son ingresos tributables e la cooperativa cuando entran y están sujetos a impuestos de nuevo para los recipientes cuando son distribuidos por la cooperativa.

Retención de capital por unidad

Las cooperativas que mercadean productos producidos por sus

miembros tienen un tercer medio de adquisición de capital social, las retenciones de capital por unidad. Estas son inversiones de capital que se basan en la cantidad de unidades físicas manejadas por la cooperativa o en un porcentaje de las ventas. Las retenciones por unidad se deducen de los ingresos procedentes de las ventas debidos a los miembros de la cooperativa.

Al igual que con el reembolso de patrocinio, las retenciones de capital por unidad devueltas a los patrocinadores en efectivo o retenidas por la cooperativa, bajo las reglas del Código, están sujetas solamente a un impuesto único sobre los ingresos.

Y, de nuevo, un trato único de impuestos es discrecional. Una cooperativa puede guardar algunas o todas las retenciones en una reserva no distribuida, renunciando así al trato único de impuestos.

La gente a veces confunde la distinción entre el reembolso de patrocinio y las retenciones de capital por unidad. Los reembolsos de patrocinio están basados en los ingresos de la cooperativa; las retenciones por unidad en el volumen o el valor del negocio hecho con la cooperativa. Por lo tanto, una cooperativa puede adquirir capital, aun en un año de márgenes limitados o pérdidas, a través del uso de retenciones de capital por unidad.

Ganancias ajenas a los miembros/el patrocinio

Las leyes de exención contributiva, como la Ley Capper-Volstead y los estatutos de incorporación de cooperativas, frecuentemente requieren que las cooperativas afectadas hagan la mayoría de sus negocios con miembros. Esto aún deja a esas asociaciones libre para hacer hasta 49 por ciento de sus negocios con personas que no son miembros en bases no cooperativas.

Los ingresos por este tipo de negocios usualmente no son elegibles para el trato único de impuestos. Pero los ingresos posteriores a los impuestos pueden usarse para expandir la base de la cooperativa con el fin de mejorar su hoja de balance y financiar los servicios que ofrece a sus miembros. Nuevamente, se hace una excepción para la sección 521 de cooperativas, lo cual deduce ingresos ajenos al patrocinio para distribuirse a los patrocinadores según el patrocinio.



CAPÍTULO 9.

La planificación financiera y contributiva

Como lo ilustra la siguiente gráfica, las cooperativas tienen flexibilidad en cuanto al diseño de un programa de acumulación de patrimonio para cubrir sus necesidades individuales. Entender las alternativas y su trato contributivo es especialmente importante al momento de distribuir las fuentes de patrimonio basadas en el patrocinio, los márgenes retenidos y las retenciones por unidad.

Las inversiones directas usualmente se hacen para comprar patrimonio de membresía, certificados de membresía o porciones de acciones ordinarias con voto.

De forma similar, los ingresos ajenos al patrocinio usualmente se colocan en una cuenta de tipo individual, en una reserva que no se distribuye.

Las fuentes de patrimonio basadas en el patrocinio se pueden usar para un mínimo de cuatro propósitos: reembolsos de efectivo, distribuciones de patrocinio cualificado retenido, distribuciones de patrocinio no cualificado retenido y reservas sin distribución.

Reembolsos de dinero en efectivo

Las cooperativas pueden distribuir sus márgenes y retenciones de capital por unidad como reembolsos de efectivo a sus patrocinadores. Las distribuciones de efectivo generalmente son deducibles de los impuestos por la cooperativa el año en que se reciben. Los reembolsos en efectivo no le añaden al patrimonio de la cooperativa como tal, pero proveen un rendimiento inmediato para el patrocinador sobre su uso de la cooperativa.

Retenciones cualificadas

Las cooperativas pueden retener márgenes y retenciones de capital por unidad y distribuir los fondos retenidos a las cuentas de patrimonio de los patrocinadores, según la cantidad de negocio que

cada patrocinador haya hecho con la cooperativa durante el año. Si la cooperativa sigue las reglas en el Código para “cualificar” el patrimonio, la cooperativa deduce la cantidad de distribuciones de sus ingresos tributables el año en que los márgenes y las retenciones se hayan hecho.

Los patrocinadores incluyen la cantidad distribuida en sus ingresos tributables para el año en que reciben una notificación escrita de la distribución. Los fondos retenidos se convierten en una inversión de patrimonio del patrocinador de la cooperativa. Un ejemplo ilustra cómo funciona esto para una cooperativa típica de mercadeo agrícola.

La cooperativa le paga al productor \$600 por su producto al momento de la entrega. Le cuesta a la cooperativa \$300 mercadear

Tabla 9.1 – Trato contributivo del patrimonio cualificado retenido de la cooperativa y el patrocinador

Gastos de la cooperativa		Ingresos del patrocinador	
Producto	\$600	Producto	\$600
Otro	\$300		
Total	\$900		
Ingresos	\$1000		
Margen	\$100	Reembolso	\$100
Ingresos tributables		Ingresos tributables	\$700

el producto. La cooperativa vende el producto por \$1.000.

El margen de \$100 que resulta se le devuelve al patrocinador como reembolso de patrocinio. Por lo tanto, el patrocinador recibe un pago total de \$700 por el producto, un avance de \$600 al momento de la entrega y un reembolso de patrocinio de \$100.

Cuando las cooperativas calculan sus ingresos tributables, se les permite deducir el pago inicial del producto (\$600), sus otros gastos por mercadear el producto (\$300) y el reembolso de patrocinio (\$100). Por lo tanto, termina sin ningún ingreso tributable. El

Fuentes y tipos de patrimonio



patrocinador incluye el pago inicial (\$600) y el reembolso de patrocinio (\$100) en ingresos tributables, para un total de \$700.

El Código requiere que por lo menos 20 por ciento de un reembolso de patrimonio cualificado se pague en efectivo. Pero la cooperativa aún así puede retener hasta 80 por ciento de sus márgenes sin tener que pagar impuestos (a nivel de cooperativa) sobre el reembolso de patrocinio. No hay requisitos para la distribución del 20 por ciento en efectivo para las retenciones por unidad calificadas, así que una cooperativa puede quedarse con la cantidad entera libre de responsabilidades tributarias a nivel de cooperativa.

El patrocinador tiene que reportar el reembolso entero de \$100 como ingresos tributables, aunque \$20 o menos hayan sido pagados en efectivo.

Amortizar el patrimonio cualificado es un evento libre de impuestos para la cooperativa y el patrocinador, ya que el miembro pagó el impuesto cuando recibió el reembolso de patrocinio.

El trato contributivo del patrimonio cualificado retenido es

Tabla 9.2 – Trato contributivo del patrimonio no cualificado retenido de la cooperativa y el patrocinador

Gastos de la cooperativa		Ingresos del patrocinador	
Producto	\$600	Producto	\$600
Otro	\$300		
Total	\$900		
Ingresos	\$1000		
Margen	\$100	Reembolso	\$100
Ingresos tributables	\$100	Ingresos tributables	\$600

similar a los procedimientos no contribuyentes que brindan trato único de impuestos para asociaciones y otras corporaciones de impuestos únicos. Pero, las cooperativas tienen una flexibilidad adicional que generalmente no está disponible para otras entidades no contribuyentes.

Retenciones no cualificadas

Las cooperativas pueden aplazar la no contribución de la obligación contributiva de la cooperativa al patrocinador sin poner en riesgo el trato de impuesto único de ese dinero.

Cualquier distribución basada en patrocinio que no cumpla los requisitos del Código para ser “cualificado”, tiene estatus de “no cualificado”. Cuando se hace una distribución no cualificada, la cooperativa paga impuestos corporativos sobre los fondos retenidos. El patrocinador no tiene ninguna obligación contributiva sobre estos fondos el año de la distribución.

Cuando se redime patrimonio no cualificado, la cooperativa recibe un beneficio contributivo en los impuestos pagados al momento de la distribución. El patrocinador paga impuestos sobre los fondos recibidos. Si la cooperativa del ejemplo anterior emite reembolsos de patrocinio como notificaciones escritas no

cualificadas de distribución, tiene ingresos tributables de \$100, la cantidad del margen. Los ingresos tributables del patrocinador serían de \$600, el pago por el producto.

Más tarde, cuando se redime la notificación no cualificada la cooperativa deduce los \$100 (o recibe un crédito bajo ciertas circunstancias). El patrocinador los reporta como ingresos el año en que se recibe el pago en efectivo.

Por lo tanto, el trato de impuesto único de las cooperativas que hacen negocio con o por los miembros es completo y consistente con el que les concuerda a otras entidades de negocio.

Las distribuciones no cualificadas son particularmente atractivas para las cooperativas con miembros-patrocinadores en categorías contributivas marginales altas. Si la cooperativa usa distribuciones cualificadas, tiene que hacer pagos substanciales en efectivo o los patrocinadores con ingresos altos pueden sufrir un flujo de efectivo negativo en los márgenes que generan. Esto ocurre cuando el total de los impuestos adeudados en la distribución (federales y estatales) exceden la cantidad de efectivo desembolsada como parte de la distribución.

Si se usan las distribuciones no cualificadas, no se adeuda ningún impuesto de los patrocinadores hasta que se redime la distribución. Además, no ay ninguna regla de 20 por ciento en efectivo para las distribuciones no cualificadas.

Reservas no distribuidas

Las cooperativas pueden tratar los márgenes de igual forma que las firmas no cooperativas tratan sus ingresos, poniéndolos todos en una reserva que no se distribuye y pagando impuestos corporativos sobre los ingresos. De esta forma, se renuncia al trato de impuesto único. Si los fondos se distribuyen después, los recipientes tienen que pagar un segundo impuesto sobre los ingresos.

Las cooperativas están en libertad de usar una combinación de desembolsos en efectivo, reservas no distribuidas y distribuciones cualificadas y no cualificadas. Esto hace posible que el liderazgo desarrolle un programa que refleje los mejores intereses de la membresía.



CAPÍTULO 10.

Manejo del patrimonio

Otra práctica única de las cooperativas es la amortización regular de patrimonio (acciones) en circulación. Las contribuciones de capital de patrocinadores continuos aumentan con el tiempo. Pero el nivel de patrocinio caerá para algunos miembros, y otros probablemente cesarán de usar la cooperativa por completo. Un programa de amortización de patrimonio basado en patrocinio en bases regulares va a la par de la responsabilidad de financiar a la cooperativa para el uso actual de sus servicios.

Hay dos métodos generalmente aceptados para amortizar el patrimonio de los miembros: el “plan de fondos rotativos” y los “planes especiales”. Aunque a menudo se considera que los sistemas no tienen ninguna relación, pueden, de hecho, operar juntos.

Plan de fondos rotativos

El “financiamiento de los fondos rotativos” se refiere a los sistemas en los que los patrocinadores hacen contribuciones anuales de capital, típicamente a través de reembolsos de patrocinio retenido o distribuciones por unidad retenidas. La cooperativa, por su lado, amortiza contribuciones anteriores de capital en bases regulares. La amortización normalmente se hace por orden en bases de entradas y salidas. La cooperativa determina cuáles son sus requisitos de capital total y los excesos se amortizan cada año, el patrimonio más temprano o el más “antiguo” se rota primero.

Un plan de fondos rotativos se describe frecuentemente como “sistemático” si el patrimonio más antiguo se retira regularmente, usualmente una cantidad dada de años después de emitidos. En un plan sistemático, la inversión de los miembros se relaciona con el uso recurrente y actual. Los miembros más nuevos usualmente añaden patrimonio a su cuenta durante sus primeros años en la cooperativa.

Las cuentas de los miembros establecidos se ajustan cada año para reflejar mejor el patrocinio actual. Hacen inversiones nuevas basadas en el patrocinio del año actual y amortizan su patrimonio

de años anteriores. Las cuentas de los miembros previos se desembolsan comúnmente durante la vida del ciclo de rotación, usualmente empezando el año después de que cesa su patrocinio de la cooperativa.

La amortización normalmente depende de una determinación de la Junta Directiva que financia para que la rotación esté disponible. Esto asegura que haya espacio para flexibilidad si la situación lo requiere. Por ejemplo, si hay una falta de patrimonio nuevo o una necesidad de aumentar el patrimonio total de la cooperativa, los requisitos de patrimonio pueden cubrirse expandiendo el ciclo de rotación (la cooperativa mantiene su patrimonio por un período de tiempo más largo).

Esta táctica debe usarse poco y con cautela, porque se desvía del objetivo de tener usuarios actuales que financien la cooperativa. Además, puede crear problemas en las relaciones de los miembros si los miembros tienen la expectativa de que su patrimonio más antiguo sea amortizado según fechas fijas, a veces sin importar la condición financiera de la cooperativa.

Planes especiales

Un plan especial es uno en que un evento o condición específica, como la muerte de un miembro, detona una amortización de patrimonio. Los eventos más comúnmente cubiertos son la muerte, el retiro o el llegar a una edad específica. Una vez se verifica la condición, el patrimonio del miembro puede devolverse al momento o a lo largo de un número prescrito de años.

Los planes especiales a menudo son populares entre los miembros, quienes ven la amortización de sus inversiones de patrimonio suplementan los ingresos del retiro de sus propiedades. Pero los planes especiales pueden complicar la planificación financiera de la cooperativa. Un problema es prever cuánto patrimonio se amortizará en un año dado.

Otra dificultad es saber lidiar con los miembros que están en asociaciones o corporaciones cuya actividad de negocios o vida puede continuar mucho más allá de la de socios o accionistas individuales. Una forma de hacer esto es que la asociación amortice esa porción del patrimonio de la firma miembro igual al interés de propiedad

en la firma de la persona que cumple la condición especial de amortización.

Los planes especiales a veces se combinan con fondos rotativos o planes de capital base.

Plan de capital base

Un “plan de capital base” es un plan especial de administración de patrimonio capital. Se enfoca directamente en la proporción actual de capital que un patrocinador debe tener en la cooperativa en un momento determinado, basado en el grado de uso.

Desarrollar un plan de capital base requiere varios pasos.

1. La cooperativa determina el total de sus necesidades de patrimonio capital.
2. Las necesidades de patrimonio capital se distribuyen entre los patrocinadores según la proporción del negocio de la cooperativa que cada patrocinador hizo con la cooperativa durante un período de tiempo base, típicamente los últimos 3 a 7 años.
3. Cada año, los requisitos de patrimonio de la cooperativa son evaluados y ajustados según la Junta Directiva lo considere apropiado. El requisito de la porción de patrimonio de cada patrocinador también se ajusta para reflejar (a) cualquier cambio en el requisito total de la cooperativa y (b) cualquier cambio en la porción proporcional en el nuevo período base.
4. Los patrocinadores con inversiones inferiores tienen que añadir a su cuenta de patrimonio, usualmente a través de los reembolsos de patrocinio retenidos o las retenciones por unidad, o a través de una contribución directa.
5. A los patrocinadores con inversiones completas o superiores generalmente se les paga un desembolso de efectivo de los reembolsos de patrocinio del año actual y distribuciones de retención por unidad. Los patrocinadores con inversiones superiores pueden recibir un pago adicional en amortización del exceso de su porción del patrimonio.

La porción proporcional de patrocinadores anteriores disminuirá cada año, hasta llegar a cero al final del período base que empieza el primer año después de que cesen de patrocinar a la cooperativa.

Conclusión

La cooperación es un concepto muy antiguo, con potencial para un futuro muy prometedor. Ese potencial solamente se materializará si la gente interesada en las cooperativas hace el esfuerzo por que funcionen. Leer y estudiar este informe, y otros como este, es un primer paso importante. Pero eso, por sí solo, no les hará expertos en la materia. Aprender sobre las cooperativas puede ser un proceso de toda la vida.

A medida que el mundo cambia, las cooperativas tienen que cambiar también si quieren sobrevivir y prosperar. Los miembros, directores, gerentes, empleados y asesores tienen que buscar y aprovechar las oportunidades de educación continua.

Notas

Capítulo 1 — Esta sección se basa principalmente en los capítulos 1 y 2 de *Farmers, Cooperatives, and USDA: A History of Agricultural Co-operative Service*, Boletín informativo de agricultura 621 (USDA 1991).

Capítulo 2 — Es de notar que hay otros principios genéricos, prácticas y “buenas ideas” que se usan como fuerzas guía que son necesarias para las cooperativas. Por ejemplo, la International Cooperativa Alliance (ICA) reconoce siete principios cooperativistas en su Declaración de la Identidad Cooperativa. Esos principios son, de muchas formas, similares a los principios y las prácticas que se explican en este capítulo. La Declaración de la Identidad Cooperativa se puede encontrar en: <http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>.

Capítulo 3 — La mayoría del material en este capítulo se deriva de la Investigación sobre el impacto económico de las cooperativas, realizada por el Centro para Cooperativas de la Universidad de Wisconsin ((http://reic.uwcc.wisc.edu/sites/all/REIC_FINAL.pdf)).

Capítulo 4 — Esta sección fue originalmente escrita para *Do Yourself a Favor: Join a Cooperative*, Informe de Cooperativas de RBS 54 (USDA 1996).

Capítulo 7 — Este capítulo refleja material publicado originalmente en *Understanding Cooperatives*, una serie de circulares que se pueden usar individual o colectivamente para enseñar a la gente sobre las cooperativas. Informe de Cooperativas de RBS 45, secciones 4-6 (USDA 2011).

Capítulo 8 — Gran parte de los 3 últimos capítulos fueron redactados primero para *Income Tax Treatment of Cooperatives: Background*, Informe de Cooperativas de RBS 44, parte 1 (USDA 2005), el primer informe de una serie técnica sobre los impuestos federales sobre los ingresos de cooperativas.



Declaración de no discriminación de USDA

De conformidad con la ley federal de derechos civiles, y las regulaciones y políticas de derechos civiles del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA, por sus siglas en inglés), el USDA, sus agencias, oficinas y empleados, y las instituciones que participan en los programas del USDA o los administran, tienen prohibido discriminar basándose en la raza, color, origen nacional, religión, sexo, identidad de género (incluida la expresión de género), orientación sexual, discapacidad, edad, estado civil, estado familiar/parental, ingresos derivados de un programa de asistencia pública o ideología política, y tomar represalias por actividad previa sobre derechos civiles, en cualquier programa o actividad dirigida o financiada por el USDA (no todas las bases aplican a todos los programas). Las fechas límite de la presentación de quejas y recursos legales varían según el programa o incidente.

Las personas con discapacidades que requieren medios de comunicación alternativos para recibir información sobre el programa (por ejemplo, Braille, letra grande, cinta de audio, lengua de señas estadounidense, etcétera) deben contactar la agencia responsable o al TARGET Center del USDA al (202) 720-2600 (voz y TTY), o contactar al USDA a través del Servicio Federal de Retransmisión llamando al (800) 877-8339. Además, la información del programa puede estar disponible en otros idiomas distintos al inglés.

Para presentar una queja sobre discriminación en el programa, complete el Formulario de quejas sobre discriminación en el programa, AD-3027, que se encuentra en http://www.ascr.usda.gov/complaint_filing_cust.html y en cualquier oficina del USDA, o escriba una carta dirigida al USDA y proporcione en ella toda la información solicitada en el formulario. Para solicitar una copia del formulario de quejas, llame al (866) 632-9992. Envíe su formulario completo o carta al USDA por los siguientes medios:

- (1) correo postal:
U.S. Department of Agriculture
Office of the Assistant Secretary for Civil Rights
1400 Independence Avenue, SW
Washington, D.C. 20250-9410;
- (2) fax: (202) 690-7442; o
- (3) correo electrónico: program.intake@usda.gov.

USDA es un proveedor, empleador y entidad crediticia que ofrece igualdad de oportunidades.