

000290000000

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

PRINCIPALES TIPOS DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES

Por JAIME CRTÍZ EGAS

IICA  
E20  
077

AGOSTO 1985

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

6V0000004999

110A  
E20  
C.F.



## PRINCIPALES TIPOS DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES

Jaime Ortíz Egas\*

### 1. ORGANIZACIONES INFORMALES

1.1 Son organizaciones de pequeños productores que se agrupan para mejorar su poder de contratación en la comercialización de determinado producto o en la consecución de tierra, insumos y crédito para desarrollar sus actividades productivas.

1.2 Tienen uno o más de los siguientes objetivos:

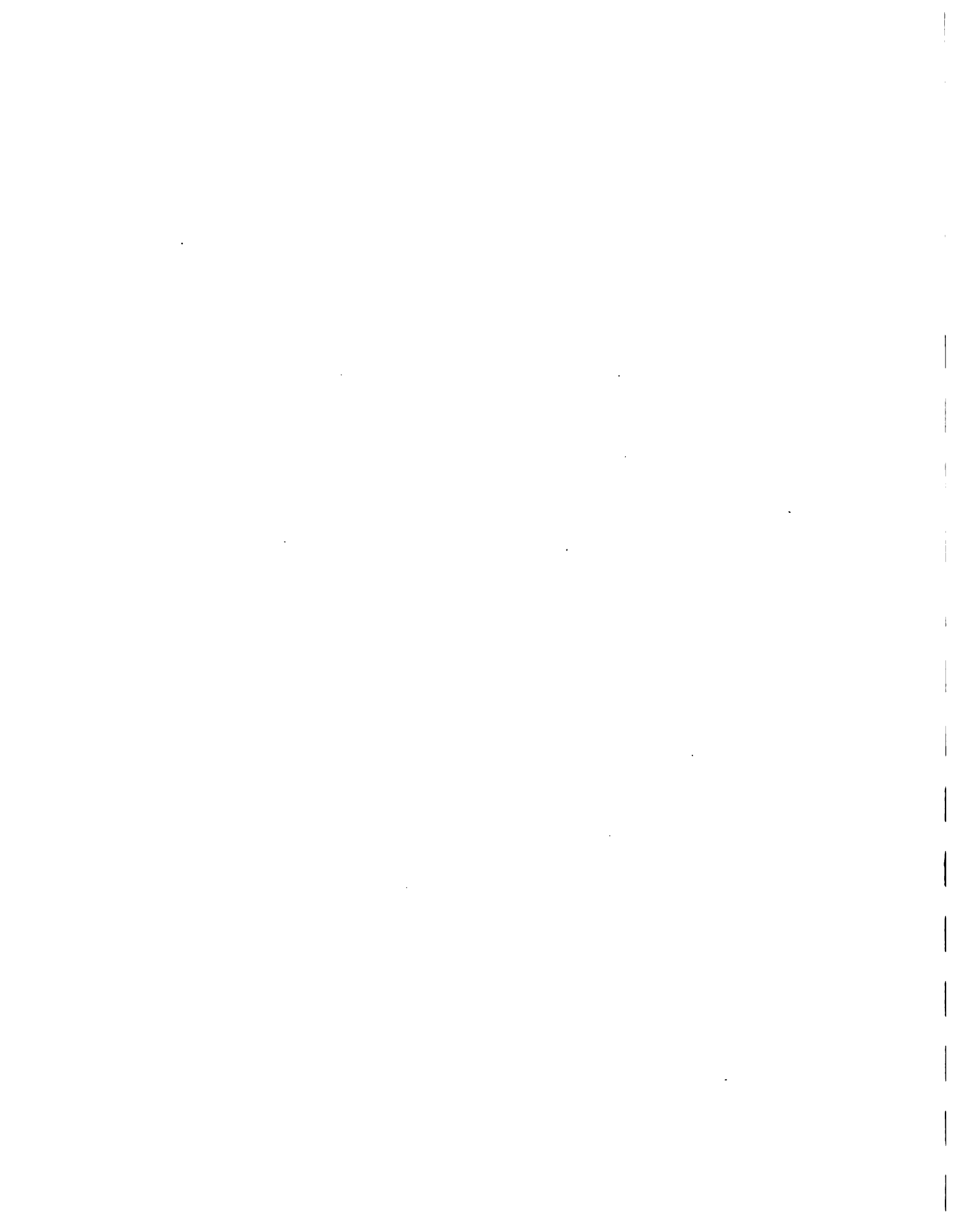
- Mejorar el ingreso y el nivel de vida de sus miembros.
- Conseguir tierras para que cada familia pueda producir en su propio lote.
- Intercambiar trabajo en el desarrollo de actividades productivas.
- Obtener mejores precios por sus productos, mediante la venta conjunta de los mismos.
- Conseguir servicios de crédito y asistencia técnica que presta el Estado.
- Conseguir insumos y artículos de primera necesidad a precios más accesibles.

1.3 Estas organizaciones se mantienen en funcionamiento mientras sus objetivos están vigentes, de manera que no tienen un plazo definido. Todo es cierto en tanto el Estado no las reprima o disuelva.

1.4 La característica fundamental de estas organizaciones es que funcionan sin personería jurídica. Esto significa que no existe

---

\* Especialista del IICA



una norma legal que las regule, promueva, proteja e incentive. Funcionan mientras las autoridades las consideren inocuas, alguna entidad privada las apadrine o algún organismo público las utilice para ampliar la cobertura de sus servicios.

- 1.5 En general son organizaciones pequeñas en tamaño por el volumen de sus operaciones o por el número de miembros que la integran. El promedio de socios puede llegar a 20 y los extremos mantenerse en 5 y 40.
- 1.6 Cuando una organización pública o privada las promueve, también condiciona quienes pueden llegar a ser socios, sin que esto se considere como una posición discriminatoria. En general se dice que serán elegibles los agricultores, jefes de familia que residan dentro de un determinado perímetro territorial y que es tén dedicados a producir tal y tal productos.
- 1.7 Generalmente son organizaciones que no demandan aportaciones de dinero de sus socios, de manera que nacen sin un capital social. Ocasionalmente los socios acuerdan realizar contribuciones es especie o aportar su fuerza de trabajo para crear algún servicio que requiera su comunidad.
- 1.8 Estas organizaciones presentan estructuras internas muy simples representadas por la base y una comisión directiva. Cuando hay una actividad definida que requiere una atención más intensa, se crea un Comité para conseguir el objetivo deseado. Parecería que la participación y la autogestión se ejercitan sin limitaciones.
- 1.9 No tienen establecidas normas de planificación ni de control de sus operaciones, de manera que sus actividades se fundamentan en la confianza entre socios. Tampoco contratan mano de obra no calificada.



- 1.10 No es propósito de estas organizaciones la generación de excedentes, de manera que carecen de normas para disponer de tales excedentes. Sin embargo, es común que los excedentes generados, ocasionalmente se reviertan para ampliar el servicio que los generó.
- 1.11 Respecto a la entrada de socios, es costumbre que la comisión directiva apruebe o rechace su ingreso, fundamentando tal decisión en las características personales del candidato. La salida es más abierta, puesto que un miembro puede dejar de ser lo cuando él lo desee, siendo poco frecuente que un socio sea objeto de exclusión.
- 1.12 El fallecimiento de un socio no causa derechos ni obligaciones de la organización para con la sucesión. Sin embargo, la viuda o sus hijos pueden optar por la calidad de socio que ostentó el que fue titular.
- 1.13 Hay experiencias positivas en América Latina respecto de estas organizaciones, las mismas que se las considera como transitorias y como una etapa previa al cooperativismo. Sin embargo, de que en su esencia son pre-cooperativas, las instituciones del cooperativismo cierran el paso al reconocimiento formal de las mismas.

Es difícil, pero no imposible, que las propias cooperativas consideren a estas organizaciones informales como instrumentos idóneos para que los pequeños productores tengan oportunidad de convivir un ambiente similar al cooperativo y en el futuro, conscientemente tomen la decisión de incorporarse a una cooperativa.

En algunos países se ha comprobado que las grandes cooperativas, por la misma dispersión de sus socios, encuentran dificultades en llegar





a ellos en forma oportuna con sus servicios. Ante esta situación es posible que estas organizaciones, llamadas informales, puedan constituirse en estructuras intermedias entre el socio y la cooperativa, para que el flujo de bienes y servicios sea más eficaz y oportuno.

Las asociaciones de Usuarios de Crédito Agrícola en Paraguay y Solidarios en El Salvador son ejemplos exitosos de organizaciones informales.

## 2. ORGANIZACIONES FORMALES

### 2.1 Sociedades por Acciones

2.1.1 Son aquellas que se forman con el concurso del capital, representado por acciones y con responsabilidad, generalmente, circunscrita al capital social autorizado. Estas organizaciones por excepción toman el nombre de uno de sus socios fundadores. Pueden dedicarse a cualquier actividad productiva de bienes y servicios, siempre que no sea porhíbida por las leyes locales.

2.1.2 Entre los objetivos de una sociedad por acciones están: lograr los mayores dividendos a través de sus actividades o sea el mayor beneficio para sus accionistas; propender a la más rápida ampliación de sus operaciones y a la integración horizontal y vertical; alcanzar la más pronta recuperación de la inversión; y, mantener plenamente utilizadas sus instalaciones.

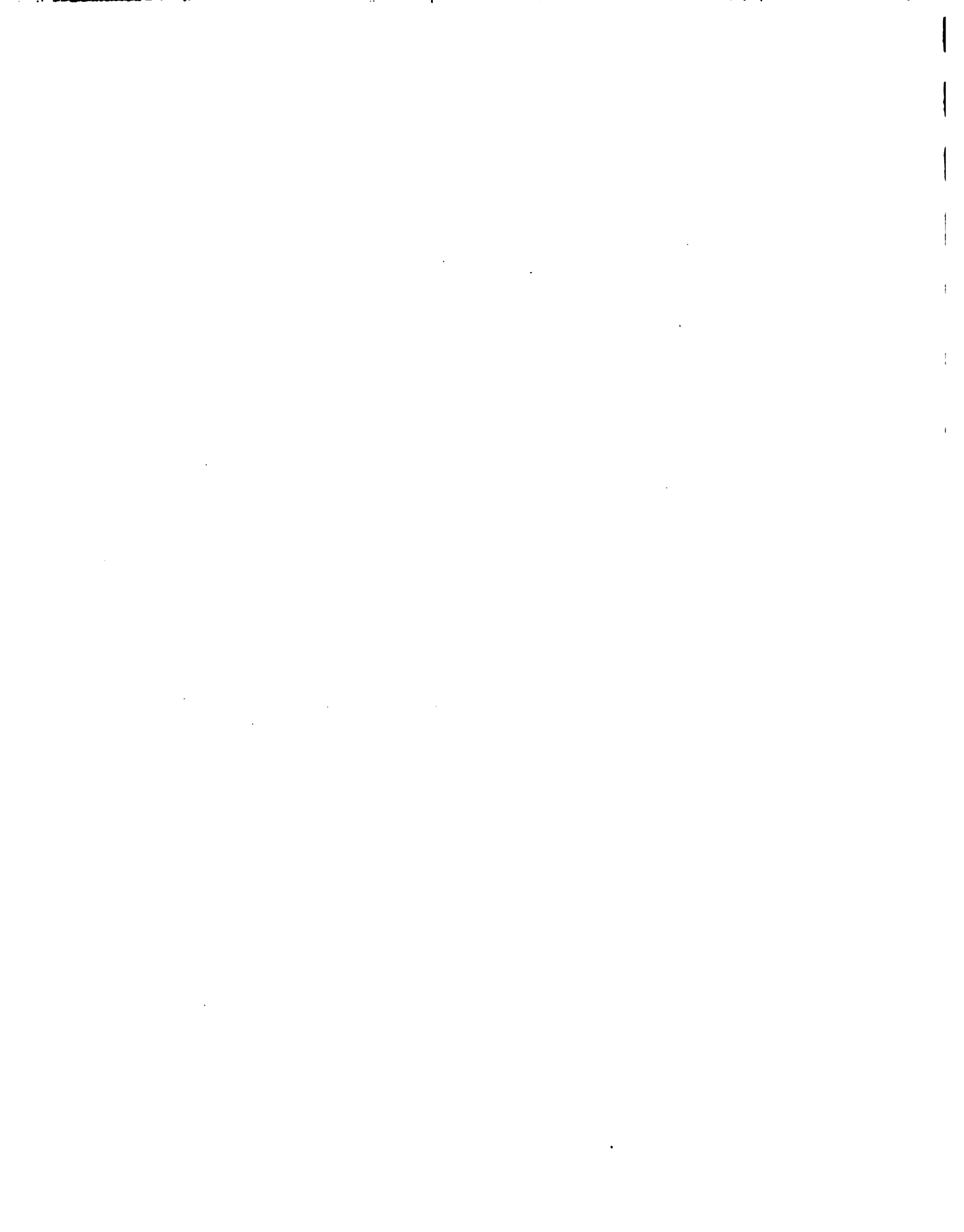
2.1.3 Estas sociedades se consideran de duración indefinida, aún cuando algunas legislaciones les obligan a imponerse un plazo que es renovable cuantas veces sea necesario.



- 2.1.4 Se rigen por leyes especiales y las de los regímenes industrial, comercial y del trabajo entre otras. En algunos países son controladas por una Superintendencia de Sociedades Anónimas.
- 2.1.5 Estas empresas no tienen un tamaño limitado, al contrario, se mantienen en constante crecimiento y paralelamente deben aumentar el paquete accionario. Pueden expandirse horizontal y verticalmente por la vía de la integración, siempre buscando la situación ideal, como es la que les proporciona la condición de monopolio.
- 2.1.6 Los socios de una empresa en nuestros sistemas económicos tradicionales, están relacionados por parentesco, de manera que es difícil para un extraño, penetrar en tales sociedades calificadas de cerradas.

En los sistemas capitalistas más evolucionados, las sociedades por acciones son abiertas y a ellas pueden acceder en condición de socios, tanto personas naturales como jurídicas, siempre que tengan capacidad para adquirir por lo menos una acción. Las relaciones entre la empresa y los socios son impersonales.

- 2.1.7 El número de acciones que un socio podría tener es la emisión completa de las mismas menos una; pero, es frecuente observar que un empresario evita acapararlas y se muestra satisfecho si mantiene en su poder el 51% de las acciones. Siempre, las acciones son al portador y pueden ser negociables. Las acciones son títulos o valores al portador que se negocian en el mercado o en bolsas de valores. La oferta y la demanda en libre juego del mercado, determinan su valor.



2.1.8 La sociedad por acciones puede presentar estructuras internas muy complejas, dependiendo de varios factores como: número de actividades productivas que desarrolla, volumen de sus operaciones, diversidad de insumos que utiliza y de artículos que produce, grado de integración con otras empresas, etc.

Lo importante es que los socios en conjunto constituyen la Asamblea General, máxima autoridad de la sociedad, la misma que designa un directorio que regirá sus destinos durante un período de tiempo predeterminado. En la Asamblea los accionistas ejercen su derecho de voto en proporción al número de acciones que cada uno representa, en consecuencia, la participación está limitada en este nivel decisorio. En los demás niveles la participación es nula. En general, estas organizaciones tienen estructuras antiparticipatorias.

2.1.9 Las sociedades por acciones tienen sus propios sistemas de planificación de la producción y de ejecución, sobresaliendo nitidamente la eficacia de las funciones de organización, dirección y coordinación que, en general, la empresa privada ostenta en relación con la empresa estatal.

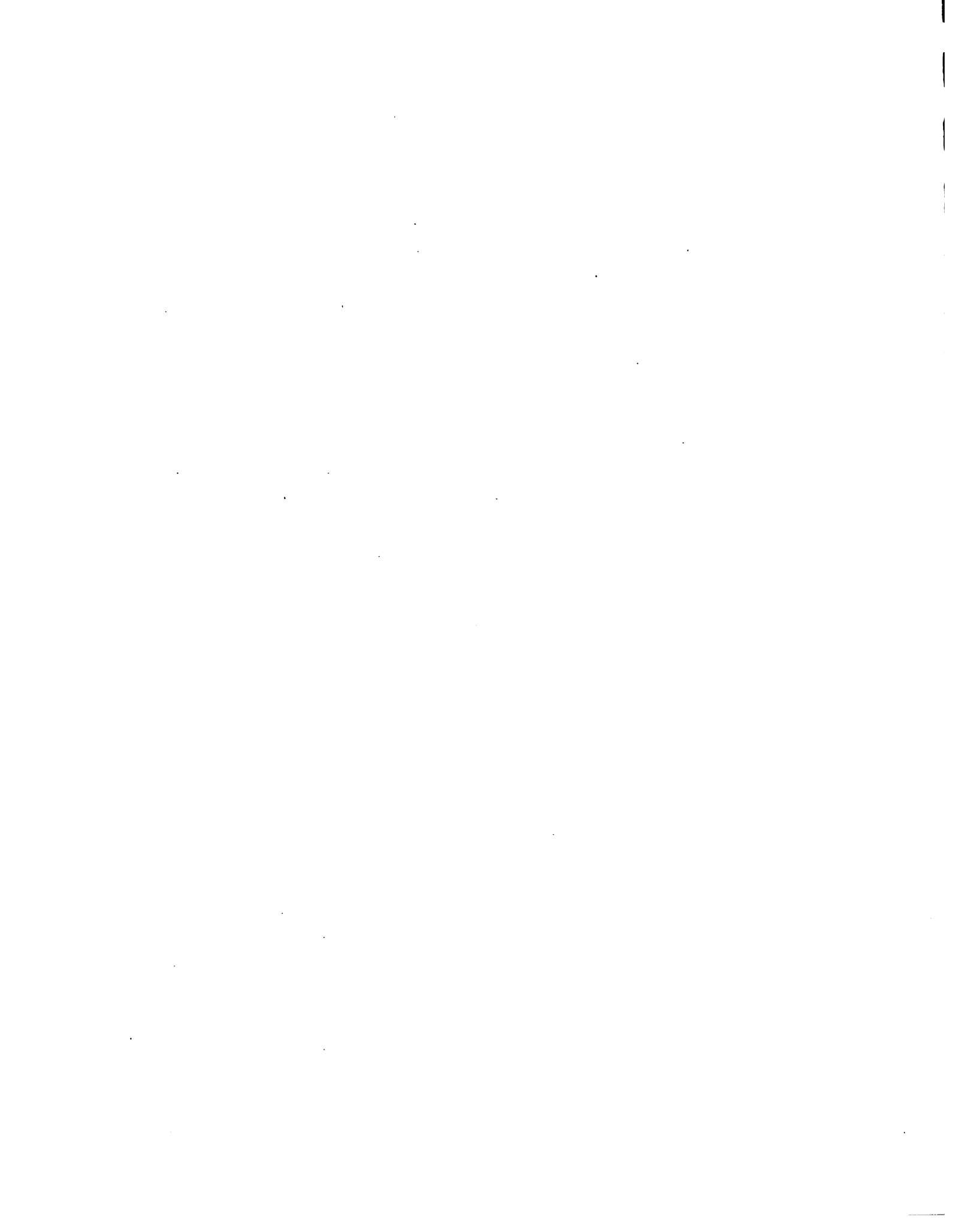
2.1.10 En este tipo de sociedades por excepción los socios son también empleados o trabajadores y no se admiten formas de administración compartida con los trabajadores. Estos forman los sindicatos para obtener nuevas conquistas sociales y defender aquellas que las han conseguido.

2.1.11 El control del Estado es rechazado y considerado contrario a libre empresa. La burocracia pública es también



repudiada, por ser el elemento a través del cual el Estado ejerce control y por las trabas que la burocracia impone para justificar su función. Por todo esto, es difícil que se formen empresas mixtas, esto es con aportes de capital estatal y privado. Es más difícil aún que se encuentre ambiente para la cogestión.

- 2.1.12 De los excedentes anuales una parte se distribuye entre socios en proporción al capital, representado en acciones, que posee cada uno de ellos. Esta distribución suele ser resuelta por Asamblea General de socios o por el directorio y puede ser discriminante, en el sentido de otorgar una mejor distribución a acciones preferentes.
- 2.1.13 En las sociedades por acciones del tipo tradicional, la entrada de nuevos socios es muy limitada, o lo que es lo mismo, no se acostumbra a colocar las acciones a través del mercado de valores. Así, los tenedores de las acciones suelen pertenecer a un determinado círculo de familiares y amigos. En el caso de las sociedades por acciones de tipo moderno o sea de las grandes corporaciones, la entrada y salida de socios depende de la capacidad de las personas para adquirir una acción o para retenerla si ésta está ya en su poder.
- 2.1.14 El fallecimiento de un socio no implica obligación alguna para la sociedad. Simplemente la sucesión hereda el paquete accionario de su titular y el derecho a disfrutar de él.
- 2.1.15 Las sociedades por acciones constituyen la base del sistema capitalista. Las naciones más ricas del mundo occidental han preservado un gran respeto por este tipo de sociedades y reconocido en ellas el fundamento de su sistema





económico y el canal natural para la permanente generación y uso de la moderna tecnología. Estas sociedades en los agregados sectoriales, han constituido la más importante fuente de empleo y, consecuentemente, de ingresos. Han generado los bienes y servicios que sus países demandan para satisfacer el consumo interno y sus necesidades de exportación. Han creado los medios que han facilitado el flujo de insumos y productos. También han contribuido a través de los impuestos a proveer recursos para el funcionamiento del sector público y, a través de la reinversión de sus ganancias, a capitalizar el país.

## 2.2 Empresas Comunitarias

2.2.1 Es una forma empresarial asociativa, en la cual las aportaciones de capital y de trabajo se hacen por igual y por las mismas personas, las cuales son copropietarias de las utilidades de reserva y capitalización; sus miembros asumen por igual los riesgos propios de la función productiva; y aceptan distribuirse los excedentes en proporción al trabajo aportado por cada uno. Consecuentemente, están integradas por personas naturales.

Estas empresas necesariamente surgen de procesos de reforma agraria, puesto que prosperan en contacto con una situación de equidad y exigen de sus miembros una disposición a cambiar sus modos de vivir. El agricultor que ingresa a la empresa comunitaria debe renunciar al lote individual, como dueño o arrendatario y estar dispuesto a cambiar su manera de trabajar.



2.2.2 Tienen por objeto mejorar las condiciones de vida de sus asociados, reivindicando la plena propiedad y el control de los factores productivos, así como la autogestión directa, merced a la cual se toman las decisiones y se ejecutan éstas.

Además, entre sus propósitos están también el de promover la racional explotación de la tierra, producir principalmente para el mercado y derivar parte de los excedentes a obras de beneficio para la comunidad.

2.2.3 Este tipo de empresas asociativas tienen duración indefinida; pero, en algunos países les asignan un carácter de organizaciones transitorias.

2.2.4 En países en los cuales existe este tipo de empresas se han expedido leyes especiales que les otorgan personería jurídica, estableciendo las bases para su promoción, organización, planificación, funcionamiento, régimen económico, etc.

En países donde estas empresas son menos desarrolladas se expiden decretos a través de los cuales se pone a estas empresas bajo el régimen cooperativo general. En estos casos entran en una serie de deformaciones, empezando porque deben adoptar el nombre de cooperativa; luego deben ir convirtiéndose en cooperativas de producción que son similares sólo en lo instrumental y logístico.

2.2.5 Por surgir estas empresas de procesos de cambios estructurales, su dimensión no se reduce a la división predial



pre-existente, sino más bien a la de área, con lo cual se ha resuelto para la comunidad los problemas de inequidad que surgen de la existencia simultánea de una porción de población campesina beneficiaria y de otra porción de población también campesina pero no favorecida por las reformas.

2.2.6 Son elegibles para miembros de una empresa comunitaria los trabajadores y tenedores en precario de predios y tierras afectadas por la reforma agraria. Asumen la condición de miembros quienes así lo soliciten y demuestren ser productores agrícolas, residentes en el área y no ser propietarios de tierras productivas en otro lugar del país. El candidato o socio que pertenece a otra empresa asociativa quedaría excluido. Se prohíbe todo tipo de discriminación racial, política o religiosa contra cualquier miembro.

2.2.7 La empresa comunitaria cuenta en su organización interna con por lo menos los siguientes órganos:

a. Asamblea General de Miembros. Es la máxima autoridad de la empresa y está conformada por todos y cada uno de sus miembros presentes. También ejercen el derecho a voz y voto los cónyuges o compañeros permanentes y los hijos mayores de edad que han sido trabajadores de la empresa durante los últimos seis meses en forma continua. La Asamblea está dirigida por un miembro director de debates que elige la misma Asamblea.

La Asamblea General Ordinaria debe reunirse por lo menos una vez al año y, en algunos casos, se ha establecido



que lo hará una vez al mes. La Asamblea General Extraordinaria se reúne cuantas veces sea necesario para re solver problemas urgentes, importantes y trascendentales para la Empresa.

La Asamblea General, respondiendo a una primera citación, tiene quórum con la mitad más uno de los socios. Si éste no es alcanzado se convoca nuevamente y de inmediato a Asamblea, la misma que consigue quórum con cualquier número de socios presentes.

Las Asambleas aprueban sus Estatutos o los modifican; deciden el ingreso y la salida de socios; aprueban los planes de producción e inversión; crean y asignan recursos para conformar el capital social y otros fondos estatutarios; aprueban la distribución de excedentes; designan a los miembros que han de integrar el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia, entre otros.

- b. El Consejo de Administración es el responsable de la marcha de la empresa. Está integrado mínimo por tres miembros titulares y tres suplentes que desempeñan los cargos de Presidente, Tesorero y un Vocal. Además, tiene un Secretario con derecho a voz y no a voto.

Son funciones del Consejo de Administración: presentar a la Asamblea los planes de producción e inversión; presentar el plan de distribución de excedentes, de re servas y de absorción de pérdidas; nombrar los Comités de Trabajo; aprobar gastos y contratos hasta por los montos fijados por la Asamblea; convocar a la Asamblea;





supervisar la marcha administrativa; y, coordinar las actividades productivas entre otras.

Al Presidente del Consejo de Administración lo corresponde firmar documentos; ejecutar los acuerdos de la Asamblea y del Consejo; realizar negocios hasta por la cuantía autorizada; rendir informes; presentar balances y cuentas; y, coordinar el funcionamiento de los Comités de Trabajo. El Vocal reemplaza al Presidente en caso de que éste esté impedido. El Tesorero maneja el dinero y más valores de la empresa, firma los balances y cuentas junto con el titular de la Junta de Vigilancia, así como los cheques; recibe y archiva planillas y comprobantes luego de ser procesados por contabilidad; lleva el inventario y cuentas de almacén.

El Secretario suscribe conjuntamente con el Presidente la correspondencia de la empresa; redacta las actas y las resoluciones, cita a reuniones, tanto del Consejo como de la Asamblea, ya que es también Secretario de ésta. Lleva los libros de Actas y Resoluciones, así como el registro de socios.

- c. La Junta de Vigilancia está integrada por dos miembros titulares y dos suplentes. Le corresponde ejercer control permanente de los bienes y de los fondos; aprueba el movimiento de los mismos; denuncia irregularidades administrativas; controla y aprueba las planillas de trabajo y el balance; y, conoce de los reclamos de los socios, para llevar su opinión ante el Consejo y la Asamblea.



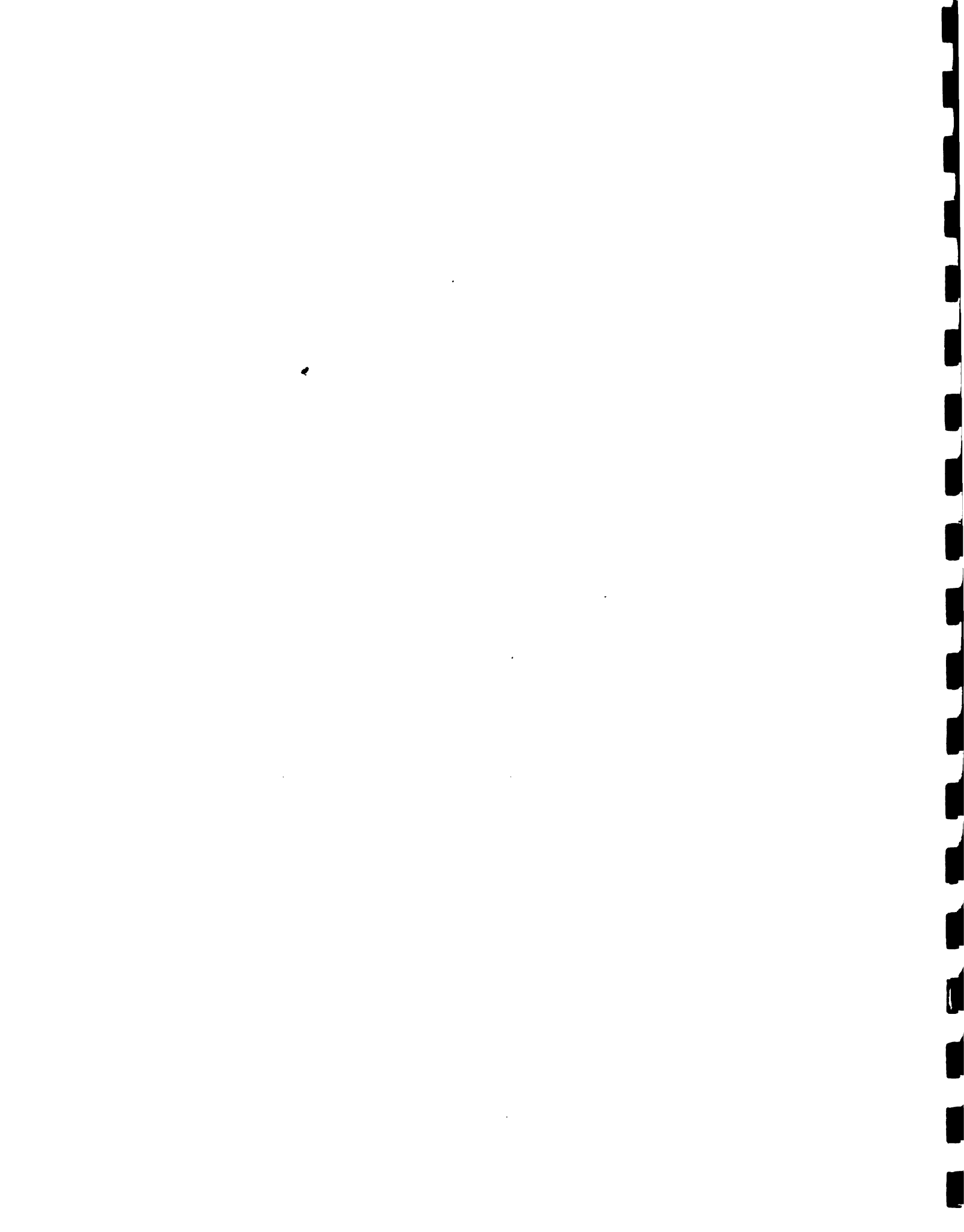
2.2.9 En algunos países que cuentan con legislación específica para la empresa comunitaria, se establece que cada empresa debe formular un plan de mediano (5 años) o uno de largo plazo (más de 5 años) y que debe presentar con fines de financiamiento un plan anual de producción, a la vez que debe efectuar periódicamente los ajustes necesarios en sus planes de mediano o largo plazo.

El objetivo de estos planes es el de armonizar, en forma sistemática, las actividades o eventos a realizar en la empresa, en base a un adecuado conocimiento de la disponibilidad y uso que se espera dar a los recursos y a una proyección de los resultados físicos y económicos. A su vez, estas proyecciones facilitan evaluaciones periódicas, las que se constituyen en mecanismos idóneos para la asignación de recursos.

La ejecución de estos planes corresponde al Consejo de Administración, el cual opera a través de los Comités especiales, ejerciendo una función coordinadora (entre comités) y una función supervisora (dentro de cada comité).

En cuanto a la mano de obra, la empresa comunitaria hace del trabajo algo inseparable de la persona que lo realiza y concentra en las mismas personas las calidades de propietarios, trabajadores y empresarios, a la vez.

La contratación de mano de obra adicional se justifica cuando las necesidades así obligan por razones fundamentalmente estacionales, en tanto y en cuanto la mano de obra disponible de los miembros y de sus familiares está



siendo totalmente utilizada. En el caso de que el trabajo de uno o más obreros asalariados sea requerido en forma permanente durante un año, estos trabajadores son incorporados como miembros de la empresa, con todos los derechos y obligaciones.

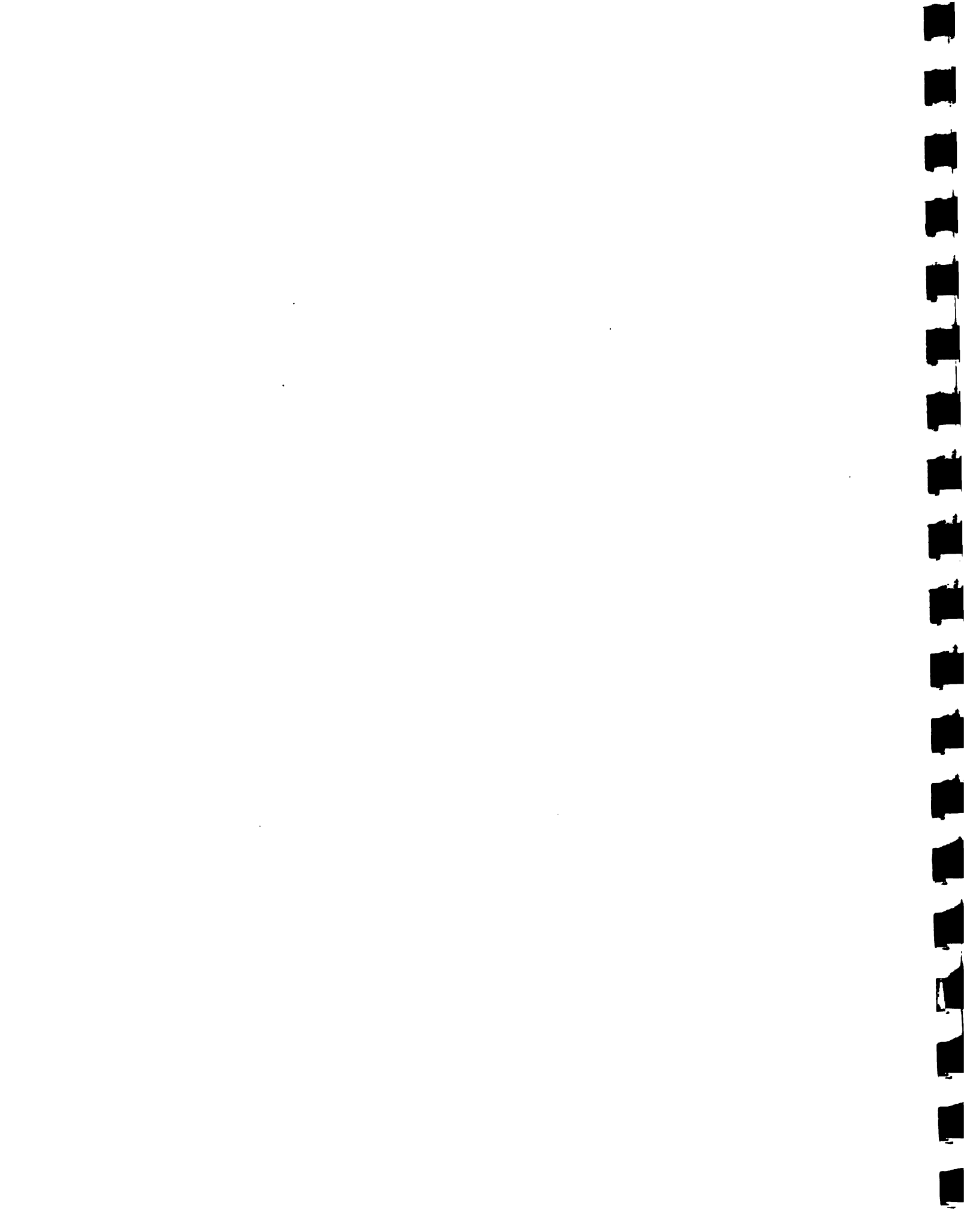
- 2.2.10 Para los efectos de control, la empresa debe llevar libros de Actas de las Asambleas y del Consejo de Administración, Libros de Control del Trabajo, Libros de Inventario, de Movimiento de Caja y de Bancos y todos los libros de contabilidad exigidos en una empresa de esta naturaleza.

La contabilidad, dependiendo del volumen y complejidad de las operaciones puede ser conducida por un contador o por un miembro capaz de ejercer esta función.

El control general y específico de las operaciones es una función de la Junta de Vigilancia, sin perjuicio de las facultades que al respecto correspondan al Consejo de Administración y a la propia Asamblea. Un miembro puede demandar información y acceso a los libros y comprobantes que desee.

- 2.2.11 Una vez que deducen de las ganancias los porcentajes correspondientes para formación de los fondos y reservas, el excedente se distribuye en proporción al trabajo aportado y con independencia de la cuantía de los aportes de capital o certificados de aportación pagados o suscritos.

- 2.2.12 Una vez constituida una empresa, es posible el ingreso de nuevos socios, cuando en razón de nuevos estudios se determine que la fuerza de trabajo propia de la empresa,



acusa un déficit permanente que no le permite cumplir por sí sola los planes de producción; o, por reemplazo de un miembro titular que ha dejado de serlo por fallecimiento, exclusión o renuncia.

La calidad de miembro de una empresa comunitaria se pierde por retiro voluntario (renuncia), por exclusión y por muerte o gran invalidez. La empresa no se disuelve por ninguno de estos casos.

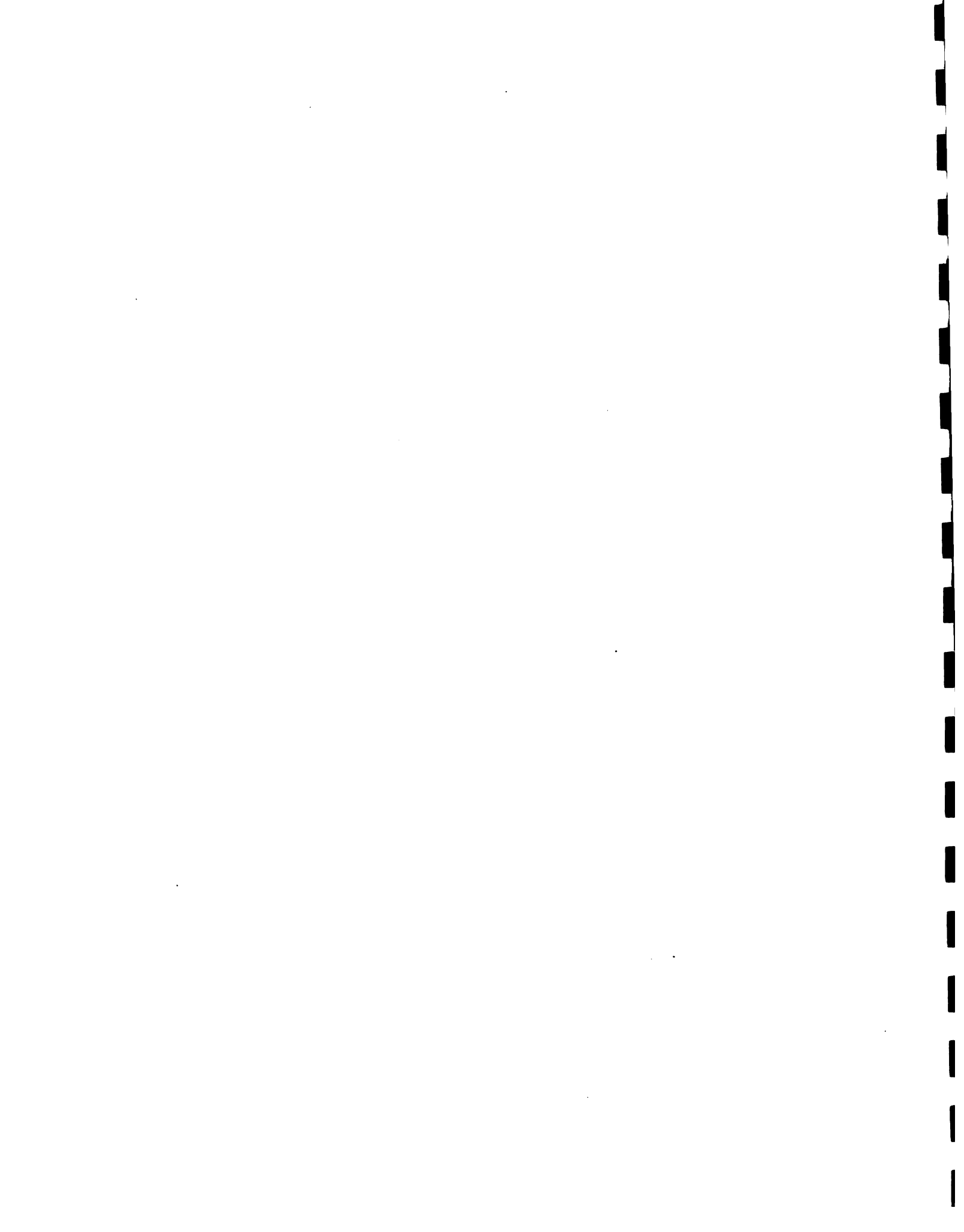
La exclusión procede por infracciones graves o reiteradas contra los estatutos y reglamentos de la empresa.

- 2.2.13 En caso de muerte o gran invalidez del titular, su esposa o compañera, o el mayor de sus hijos hábiles, en su orden, lo reemplazarán con todos sus derechos. La empresa pagará el valor de los derechos a la sucesión, si decide no continuar en la empresa.

En caso de pérdida de la calidad de miembro, el valor de sus derechos y su forma de pago serán acordados entre el Consejo de Administración y el miembro saliente.

Las sumas invertidas en fondos de reserva legal y capitalizaciones, no son susceptibles de repartición, salvo en el caso de liquidación de la empresa.

- 2.2.14 En Latinoamérica se han formado numerosas empresas comunitarias, como resultado de procesos de reforma agraria de distintos grados. Los estudios hechos hasta el momento revelan que una parte de ellas ha podido prosperar. Esto se ha debido fundamentalmente a:



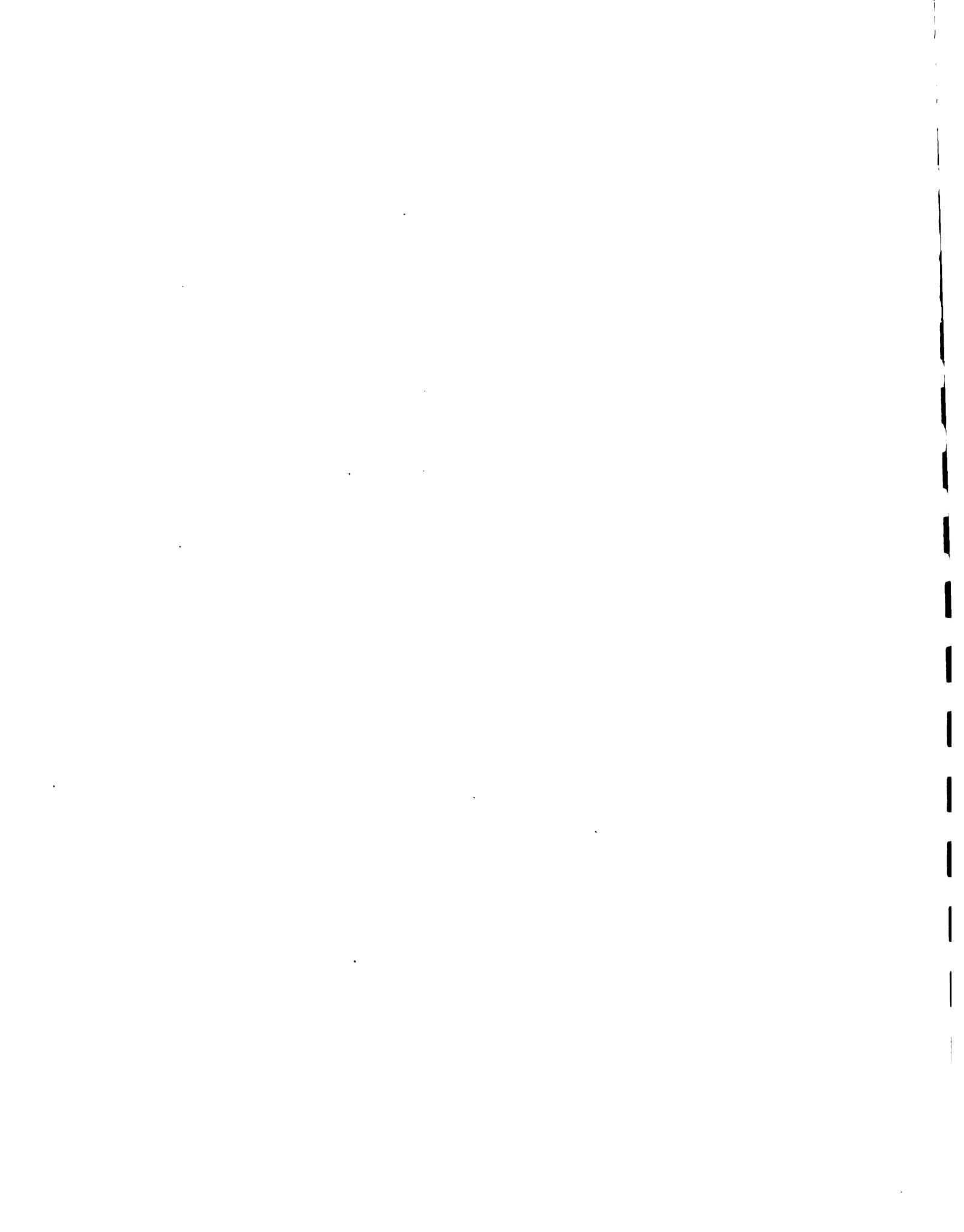


- a. Que se han creado como resultado de una intensa lucha por conseguir la tierra y que consecuentemente, está radicado en sus membresías un amplio sentido de solidaridad.
- b. Que se han conformado con socios motivados por intereses comunes.
- c. Que han recibido singular aliento y apoyo de las correspondientes instituciones nacionales.
- d. Que sus socios han resuelto los problemas de administración gerencial mediante una adecuada capacitación tendiente a alcanzar, en el plazo más breve, una verdadera autogestión, la que, a su vez, les ha permitido retener el control de sus organizaciones.
- e. Que sus organizaciones se han fundamentado en la práctica de auténtica participación y que en consonancia con ella, han tenido sus socios acceso a todas sus operaciones o han recibido información sobre ellas.

## LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

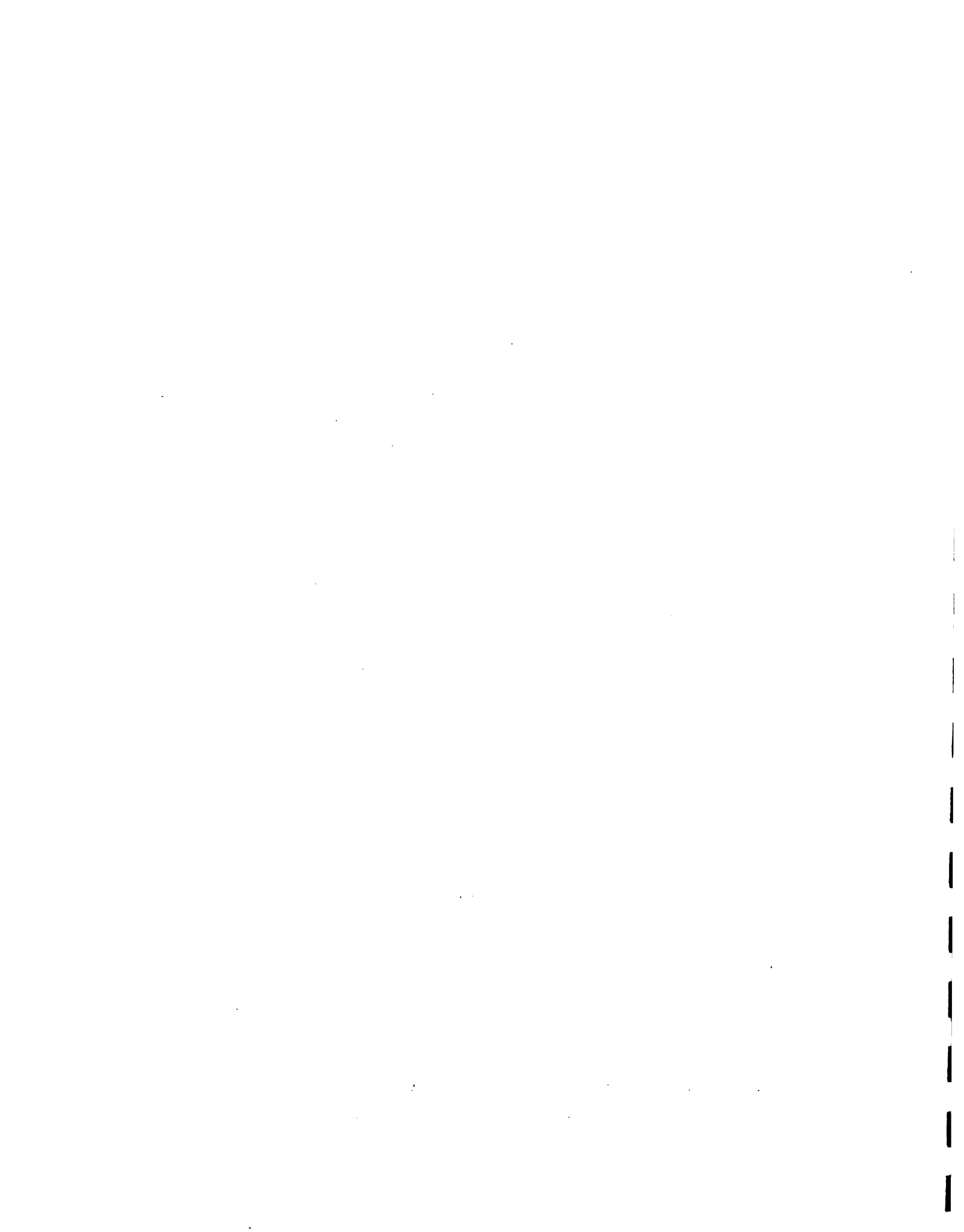
### 2.3 Las Cooperativas de Servicios

2.3.1 Es el tipo de empresa cooperativa más común. Involucra una gama de estructuras cooperativas como variados son los servicios por ellas cubiertos. Así hay Cooperativas de Ahorro y Crédito, de Electrificación, de Comercialización, de Industrialización, de Crédito, de Riego, de Consumo, de Mecanización, etc. La mayoría, inclusive, han tomado el nombre de Cooperativas de Producción, sin que estrictamente tengan este propósito.



Se trata de asociaciones de generadores y/o de consumidores de bienes y servicios, que nacen de cualquier circunstancia y en cualquier medio ambiente. En ellas se fortalece un sentido circunscrito a la mutualidad autobenéfica.

- 2.3.2 Estas cooperativas tienen por objeto aunar esfuerzos para satisfacer necesidades específicas derivadas del proceso de generación o de uso de determinados servicios. Su finalidad última es la de mejorar su capacidad de contratación y de movilización de recursos, la cual es mínima cuando los individuos lo hacen aisladamente.
- 2.3.3 Las Cooperativas de Servicios no tienen plazos definidos para su funcionamiento. Sin embargo, se puede afirmar que algunas de ellas duran el tiempo necesario como para alcanzar su propósito, tiempo que puede ser tan efímero como el de las cooperativas constituidas para conseguir tierras o muy largo como el de las cooperativas forestales y las de electrificación.
- 2.3.4 Para todas estas cooperativas existe en todos los países una legislación denominada del Régimen Cooperativo. Esta legislación tiene un patrón común inspirado en los principios universales del cooperativismo. Esta legislación otorga a estas cooperativas personería jurídica, las exonera del pago de impuestos establecidos a transacciones entre socios, entre estos y la cooperativa, entre cooperativas y entre éstas y el Estado; y, limita su responsabilidad civil al monto de su capital social.
- 2.3.5 Las cooperativas de servicios no tienen fijado un tamaño y como toda empresa de servicios, procuran desarrollar lo más pronto posible una escala de generación o de consumo

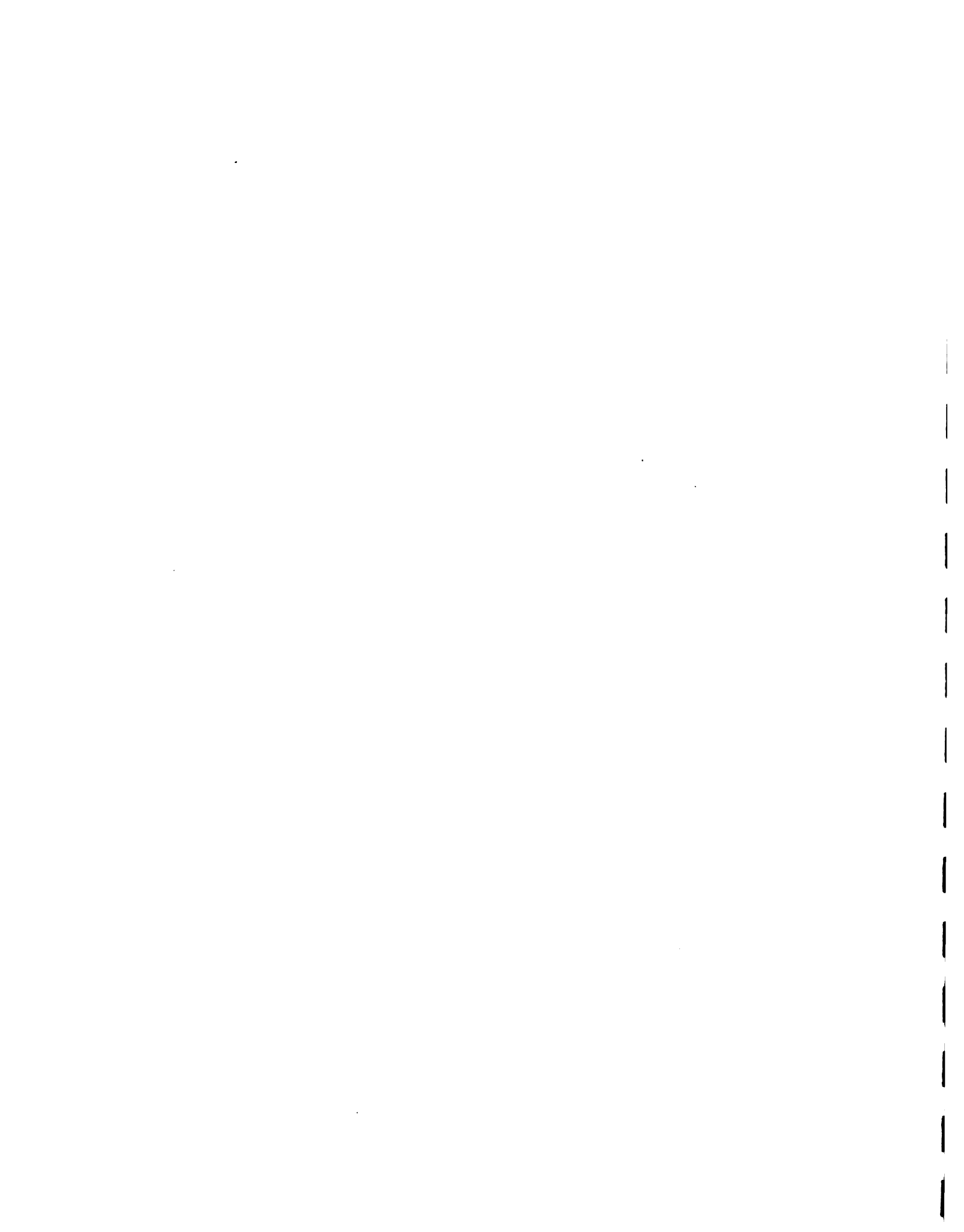


de servicios que haga rentables sus operaciones. En la práctica se observa que la dimensión de una cooperativa radica en la calidad de los servicios que genera o consume, también en el número de socios que la integran. Son empresas que evolucionan rápidamente y con el tiempo, de manera que la edad de una cooperativa puede explicar también un mayor dimensionamiento.

2.3.6 Quienes creen reunir los requisitos para ser socios deben enviar una solicitud escrita declarando conocer sus estatutos sociales y reglamentos, prometiendo someterse a ellos y acatar las resoluciones que emanen de sus órganos directivos. Por medio de esta solicitud el candidato es presentado por dos socios activos. La aprobación de tal solicitud y la suscripción o compra de los correspondientes certificados de aportación, convierten en socio al peticionario.

2.3.7 Los certificados de aportación son títulos o valores nominales que no pueden circular en el mercado o bolsa de valores. Tienen un precio fijo y por lo tanto, no varían en su monto. Estos certificados sólo pueden ser devueltos a la cooperativa, al mismo valor en que ésta los entregó. Generalmente se limita el número de certificados de aportación que un socio puede adquirir o suscribir, para evitar el acaparamiento y, por esta vía, la acumulación.

La tenencia de uno o más certificados de aportación, en teoría no aumenta el poder decisorio de un socio, o sea que se debería mantener el principio de un voto por socio. En la práctica parece que un mayor uso o generación de servicios concede mayor influencia en las



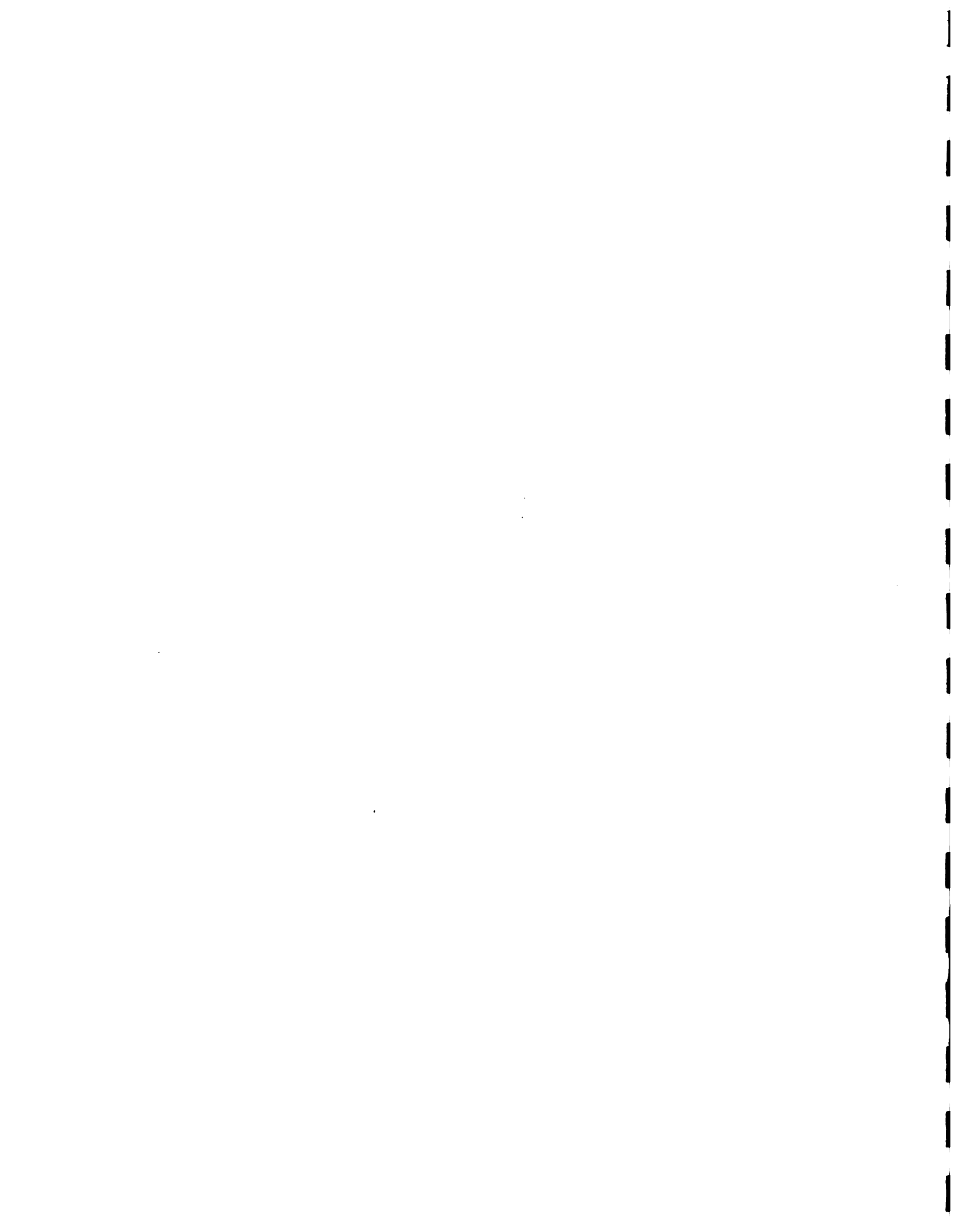
decisiones. Esto confirmaría la apreciación de que una cooperativa de servicios también se desarrolla y prospera en contacto con una sociedad desigual.

**2.3.8 Las cooperativas de servicios tienen en su organización interna por lo menos los siguiente órganos:**

- La Asamblea General de Socios, que es el órgano máximo, está compuesta por todos los socios activos. En ella las decisiones se toman por votación, correspondiendo a cada socio un voto. Hay dos tipos de Asambleas Generales: la Ordinaria, que se reúne una vez por año, por lo menos, en la cual los órganos inter-nos presentan sus informes anuales de labores, así como el balance financiero y el estado de situación de la cooperativa; y, se somete a su consideración el plan para el siguiente ejercicio. La Asamblea Extra-ordinaria se reúne cuantas veces sea necesario para tratar exclusivamente el asunto para el que fue con-vocada.

Quando el número de socios es muy alto, este órgano se convierte en Asamblea de Delegados, cada uno de los cuales representa a un número determinado de so-cios.

- Un Consejo de Administración, a cuyo cargo se encuentra el funcionamiento global de la cooperativa y de los servicios que ofrece o demanda, para lo cual planifi-ca, organiza, dirige y coordina, controla y evalúa.
- Una Junta de Vigilancia, encargada de velar por la aplicación de los estatutos sociales y sus reglamen-tos, así como de las resoluciones de la Asamblea.





Vigila también el correcto manejo de los recursos de la cooperativa, ejerciendo una función fiscalizadora.

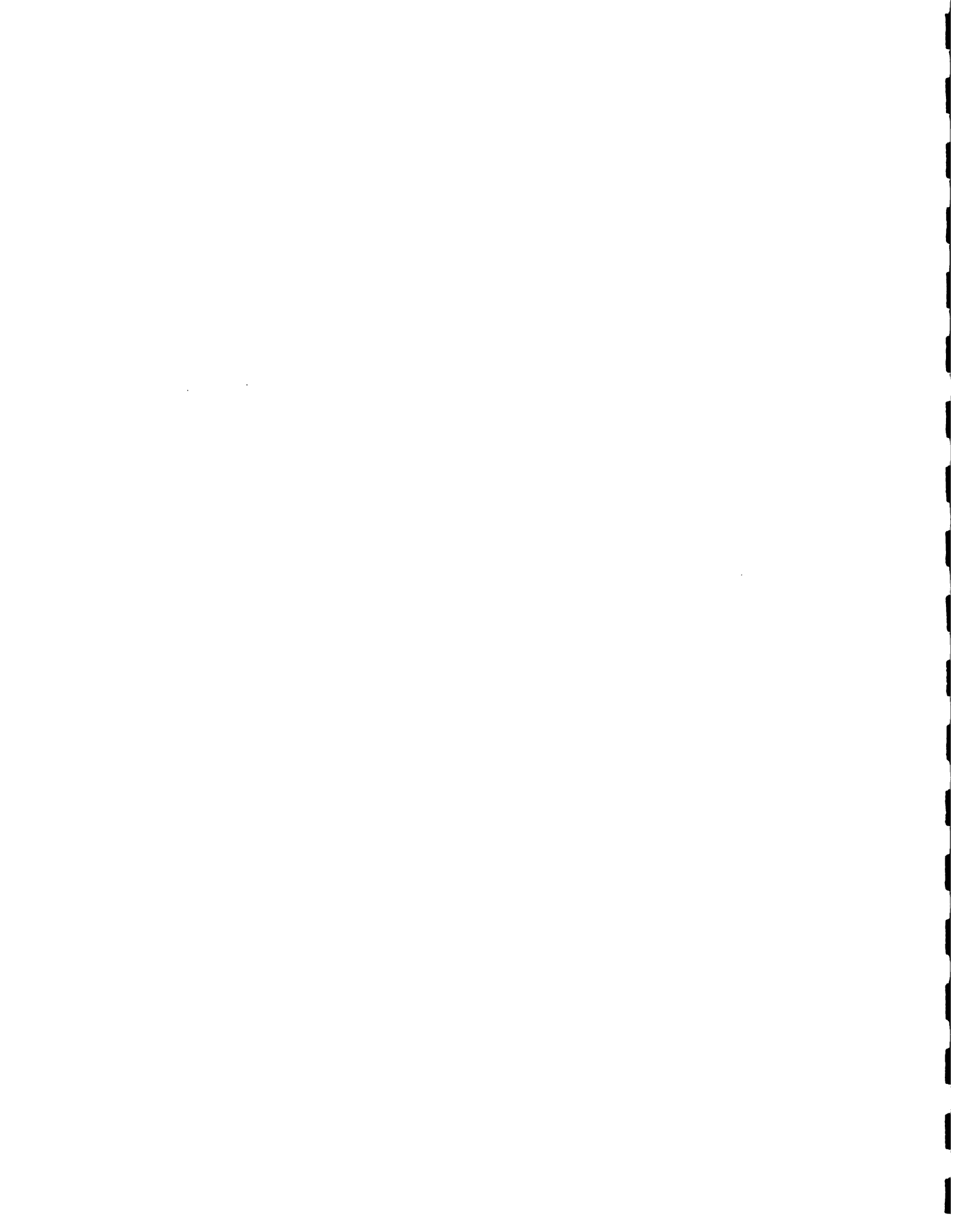
Teóricamente la participación es total a nivel de Asamblea, no así en los demás órganos de la empresa. Las relaciones entre socios son totalmente impersonales.

2.3.9 Estas cooperativas deben presentar un plan de largo plazo como justificación de su existencia y para conseguir financiamiento público o privado, interno o internacional. Además, se confeccionan planes operativos anuales que son sometidos a aprobación de la Asamblea. Tales planes son generalmente confeccionados por empresas consultora especializadas.

2.3.10 La ejecución de los planes es responsabilidad del Consejo de Administración, el cual puede delegar esta función en un Gerente, quien se constituye en un empleado, con poder de decisión y capacidad de contratación hasta por un monto, que lo aprueba el órgano máximo de la cooperativa. Cuando la ejecución se mantiene como función directa de Consejo de Administración, éste opera a través de los llamados Comités Especializados.

La mano de obra calificada y no calificada utilizada por la cooperativa es contratada y sólo por excepción se emplea a socios de la cooperativa.

2.3.11 La participación sólo tiene lugar a nivel de Asamblea, de manera que, en los hechos, la membresía se contenta con recibir información que la cooperativa proporciona periódicamente. El control financiero de la cooperativa es conducido por empleados calificados y la auditoría la



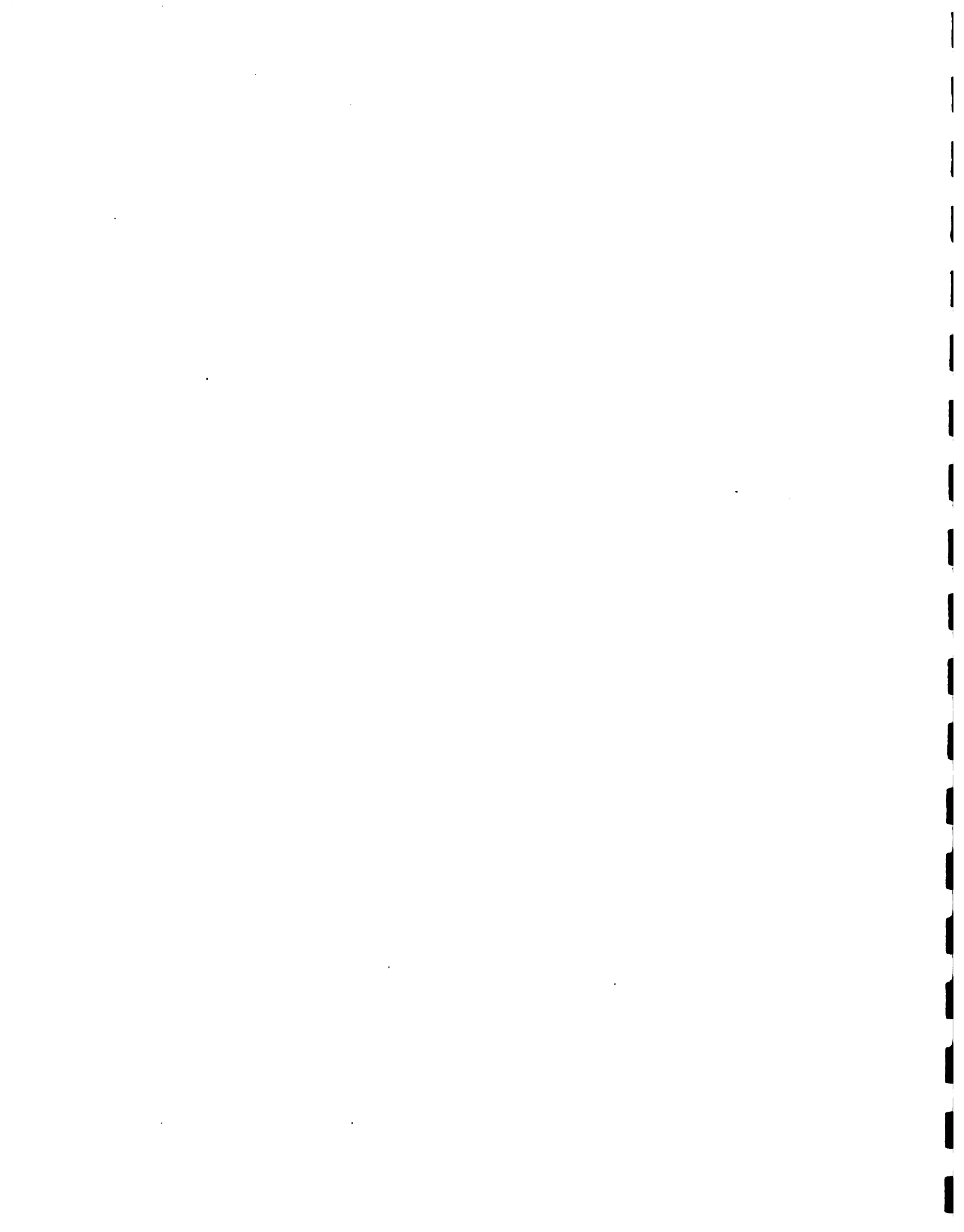
ejerce la Junta de Vigilancia a través de empresas especializadas, cuando el volumen de operaciones de la cooperativa lo amerita.

Este tipo de cooperativas no reivindica la gestión directa ni la plena propiedad. Preserva el concepto tradicional de poder, manteniendo una jerarquización vertical en su estructura funcional.

- 2.3.12 Los propios estatutos de todas estas empresas cooperativas señalan que son organizaciones sin fines de lucro y que pretenden obtener servicios o proveer servicios al costo para sus socios. Las ganancias que resultarían de diferencias entre ingresos y costos son, en buena parte, asignadas para conformar los fondos estatutarios y las reservas y los excedentes se acostumbra distribuirlos entre los socios en proporción al uso que han dado a los servicios que genera o demanda la cooperativa.

Cabe aquí mencionar que mientras en las sociedades por acciones, la distribución de excedentes beneficia únicamente a los socios; en la empresa comunitaria beneficia a todos los que en ella han trabajado, sean o no miembros; en la cooperativa de servicios, los beneficios son discriminados. Así, por ejemplo, los servicios que provee se ofrecen a los socios a un determinado costo y a los no socios se proveen a un costo mayor, pero a los excedentes sólo tienen derecho los socios.

- 2.3.13 La entrada de socios es amplia. Con excepción de personas reconocidas por su mala reputación, un candidato a socio puede ser admitido con mucha facilidad, aún si pertenece a otras organizaciones cooperativas no competitivas.

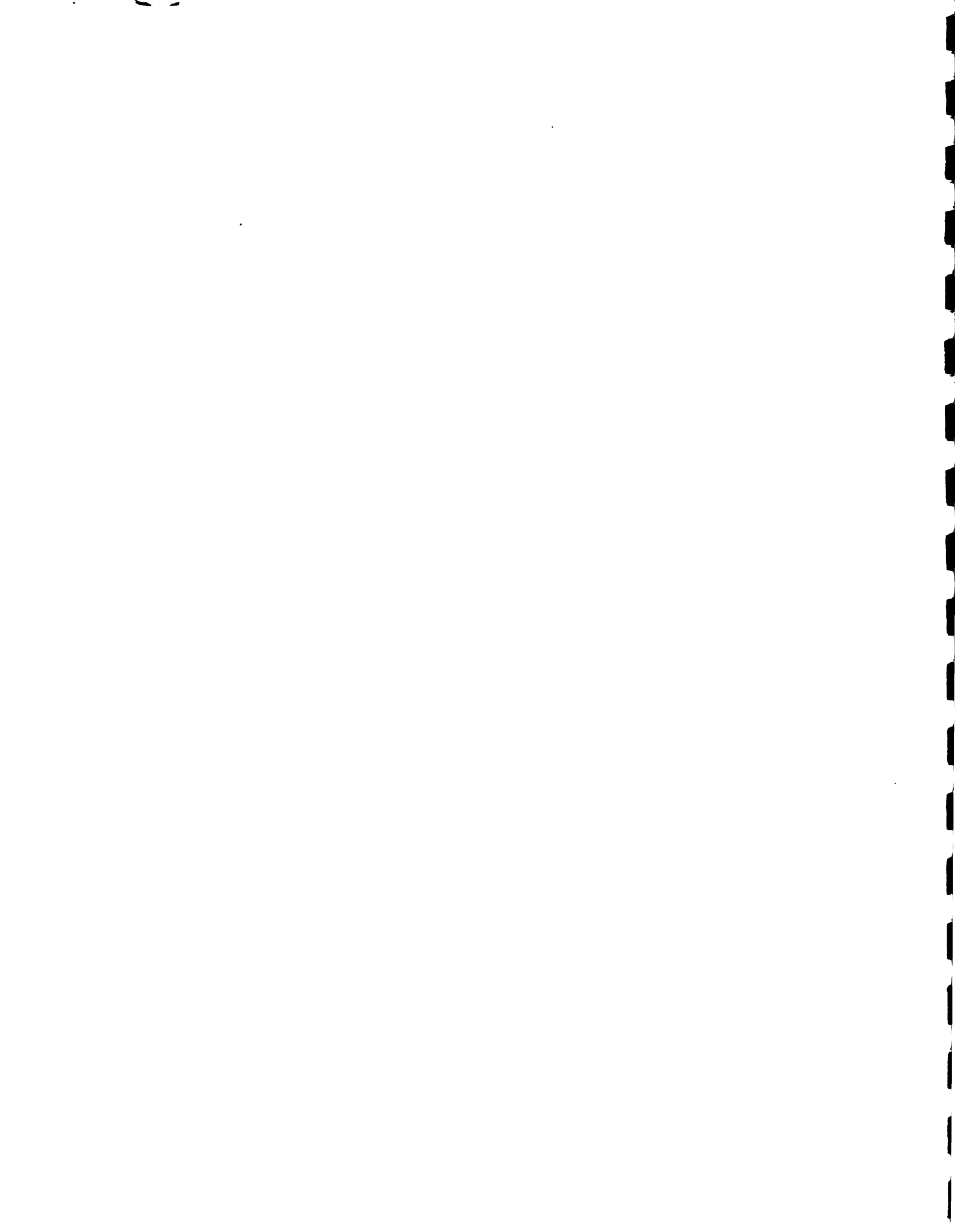


La salida de los socios se da por renuncia voluntaria, por muerte o por exclusión. El socio renuncia cuando considera que ha dejado de ser demandante de los bienes o servicios que la cooperativa ofrece.

La exclusión puede darse por sanción, como resultado de la constatación de una de las causas de contravención disciplinaria, previstas en los estatutos y reglamentos. Las más frecuentes se encuadran en lo que se podría definir como deslealtad hacia su cooperativa motivada por fines económicos. Así, la entrega reiterada del producto a un intermediario antes que a la cooperativa de comercialización, puede conducir a la exclusión del socio.

2.3.14 A la muerte de un socio, la cooperativa de servicios no contrae otra obligación que el reintegro a favor de la sucesión del valor de los certificados de aportación pagados por el fallecido. La sucesión también puede solicitar la transferencia de estos certificados de aportación a favor de uno de los herederos, quien previamente ha de convertirse en socio.

2.3.15 Hay una enorme cantidad de experiencias exitosas de estas cooperativas. Así, pues, en Estados Unidos, un considerable porcentaje de la producción de uvas se comercializa a través de cooperativas. Con la producción de leche sucede algo similar. En Dinamarca un alto porcentaje de la producción de cerdos se comercializa a través del sistema cooperativo. Sería larga la lista de éxitos en las áreas del transporte, la pezca, la electrificación, el consumo, etc.



## B I B L I O G R A F I A

1. BAHKEN, HENRY AND SCHAARS, MARVIN, "Economic of Cooperative Marketing", McGraw-Hill Company Inc., New York and London, 1937.
2. BERLE, A.A. AND MEANS G.L., "The Modern Corporation and Private Property", New York, 1932.
3. HEDGES, HAROLD, "Marching Cooperative Principles with Present-Day Practices", American Cooperation, American Institute of Cooperation, Washington, D. C., 1951.
4. KOHLS, RICHARD, "Cooperatives as a Part of the Private Enterprise System", American Cooperation, American Institute of Cooperation, Washington, D.C., 1955.
5. ORCHARD, JORGE Y ORTIZ EGAS, JAIME, "Presión Campesina, Reforma Agraria y Empresas Comunitarias en América Latina", Serie Informes de Conferencias, Cursos, Reuniones - Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas - IICA -, Santiago de Chile, abril de 1973.
6. ORTIZ EGAS, JAIME, "Asociaciones de Usuarios de Crédito Agrícola (AUCA) Modelo Organizacional", Asunción, Paraguay, octubre de 1983.
7. ORTIZ EGAS, JAIME, "Participación de la Comunidad Rural en el Proceso de Planificación-Ejecución", San Salvador, 1984.







