

LA TOMA DE DECISIONES en las cooperativas cafetaleras

La toma de decisiones y la participación activa en la definición de las políticas de la cooperativa están íntimamente ligadas al principio cooperativo denominado "Control Democrático de los Socios", componente fundamental para el buen funcionamiento y la sostenibilidad de las organizaciones.

Las cooperativas cafetaleras socias de la Junta Nacional del Café (JNC) cumplen con la implementación del principio cooperativo denominado Control Democrático de sus Socios, conscientes de que la ausencia de un capital social de base y la concentración del poder frenan el desarrollo de sus organizaciones.

Dos pilares fundamentales en el Control Democrático de sus Socios son la transparencia de la información y los procesos de toma de decisiones en la organización.

Frente a ello, el proyecto SIC CAFÉ 2021, apoyado por el programa SECOMPETITIVO de la Cooperación Suiza - SECO, ha construido un software libre que permite transparentar la infor-

mación a efecto de tener mejores resultados e identificar los procesos claves de toma de decisiones en cooperativas cafetaleras. Se están aplicando en cinco organizaciones de la JNC con el objetivo de obtener mayor rentabilidad y respaldo social.

Los principales procesos de toma de decisiones en las cooperativas

Los procesos frecuentes e importantes, reiterativos e importantes que se desarrollan en las cooperativas para la toma de decisiones y que están contemplados en sus instrumentos de gestión son cinco: i) validación del resultado de la campaña de café del periodo anterior, ii) compra de bienes, iii) compra de activos, iv) aprobación del plan anual operativo y v) la comercialización de café.



LA GOBERNANZA COOPERATIVA

La cooperativa es:

“una asociación de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”.

Principios Cooperativos:

son la “esencia básica del funcionamiento de las organizaciones cooperativas y contribuyen a la formación de una cultura organizacional particular”.

El Gobierno Corporativo:

es la “forma en que se dirige y controla una organización, las relaciones de poder entre las y los asociados, el directorio, la gerencia y el personal. ... Acordes a estándares de desempeño, confiables y eficientes, con reglas y procedimientos para tomar decisiones acertadas, evaluando riesgos con sistemas efectivos de control”.

Gobernanza Cooperativa:

busca movilizar a los integrantes hacia su objetivo. Su propósito, es cumplir con los objetivos de la organización basados en los principios cooperativos.

Medición de la Gobernanza Cooperativa:

son herramientas valiosas para determinar las diferencias entre cooperativas y las variaciones del desempeño de cada cooperativa.

Fuente: ACI, 1995



1) Validación del resultado de la campaña de café del periodo anterior

El proceso de toma de decisión empieza con la elaboración de un informe en el que el gerente da cuenta del precio de acopio, de venta, volumen, mercado, cuotas de los productores cumplidas, calidad del café acopiado, primas, entre otros aspectos. Dicho documento es expuesto al Consejo de Administración, y si éste muestra su conformidad, el gerente procede a presentarlo en Asamblea General Extraordinaria para su respectiva aprobación.

El objetivo es verificar si guarda relación con los acuerdos de Asamblea tomados al respecto.

2) Compra de bienes

La Asamblea General de socios es la que aprueba los planes para comprar los bienes de una cooperativa, como equipos u otros.

El procedimiento empieza con un análisis de costo-beneficio, que elabora el gerente de la cooperativa fundamentando la necesidad de realizar dichas inversiones ante el Consejo de Administración, y éste lo plantea a la Asamblea General, la que finalmente es la responsable de tomar una decisión.

3) Compra de activos

En las organizaciones cooperativas la consulta sobre la compra de activos es un pedido muy común de los socios. Se inicia este proceso con la presentación del informe de requerimiento del gerente al Consejo de Administración para que verifique si está contemplada en el Plan Operativo Anual. De ser así, se autoriza la compra.

De lo contrario, se pide al gerente que sustente el pedido identificando de dónde saldrían los recursos a fin de que el Consejo de Administración evalúe el costo-beneficio y decida si se compra o no el activo.





Principios cooperativos

Las cooperativas peruanas usan los siete principios propuestos por la ACI que han sido construidos de manera participativa en el año 1995. Por ese motivo se utilizaron para sistematizar las buenas prácticas de gobernanza en estas instituciones. Son:

1. Membresía abierta y voluntaria.
2. Control democrático de sus miembros.
3. Participación económica de los miembros.
4. Autonomía e independencia.
5. Educación, entrenamiento e información.
6. Cooperación entre cooperativas.
7. Compromiso con la comunidad.

4) Plan anual operativo

Es un documento de gestión, constituido por los planes anuales elaborados por el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia y el Comité de Educación de la cooperativa.

Antes de ser presentado a la Asamblea General, para su aprobación, recogen las sugerencias de los socios, a través de sus respectivos delegados.

Los órganos de gobierno -los consejos y el comité- incorporan los comentarios y en caso decidan no incluir algunas opiniones en su plan operativo, debe sustentar el motivo.

5) Comercialización de café

El gerente de la cooperativa elab

ora una propuesta para la comercialización de café de la siguiente campaña, que debe incluir la cantidad de contenedores de grano aromático que se piensa colocar, el precio a vender, si se considera o no el reintegro, el tipo de certificación, etc.

Presenta el planteamiento a los delegados de la cooperativa, quienes a su vez lo exponen ante los socios de sus respectivas bases para que lo evalúen y se comprometan con la entrega de café.

Las sugerencias que se recojan en este procedimiento son incorporadas por el gerente en la propuesta final que presenta al Consejo de Administración, órgano que a su vez lo expone ante la Asamblea General de socios para su aprobación.

Sobre el Programa SECOMPETITIVO

El Programa SECOMPETITIVO es promovido por la Cooperación Suiza - SECO en alianza con el Consejo Nacional de Competitividad y Formalización - CNCF y tiene como facilitador nacional a HELVETAS Swiss Intercooperation.

Busca apoyar al Perú en sus esfuerzos sistemáticos para mejorar su competitividad en los niveles nacional y subnacional, promoviendo la generación de beneficios públicos.

Sobre la JNC

La Junta Nacional del Café, desde el año 1993, es una institución que representa a los cafetaleros peruanos organizados, frente al Estado y al sector privado. Reúne a 80 organizaciones cafetaleras, entre asociaciones y cooperativas que suman 55 mil familias socias de diez zonas cafetaleras del país.

Gestiones actuales

Participa en el Grupo Técnico multisectorial de PRODUCE para la formulación de una nueva ley de cooperativas.

Interactúa en el grupo de trabajo de Cooperativismo del Congreso de la República.

Propone la creación de un sello de calidad sobre buenas prácticas de gestión cooperativa, para dar confianza a socios, financieras, clientes, etc.

Promueve la producción, con adaptación al cambio climático.

Fortalece el trabajo con gobiernos regionales y locales, para asignación de fondos para el agro.

Impulsa acciones para el acceso a mercados internacionales y consumo interno.

Genera alianzas estratégicas con entidades nacionales e internacionales (Conveagro, Consejo Nacional del café, PROMECAFE, OIC, etc.)

Proceso de toma de decisión en las cooperativas peruanas



Algunas características encontradas en el estudio sobre procesos de toma de decisiones en las cooperativas, elaborado en el marco del proyecto SIC CAFÉ 2021 con apoyo del Programa SECOMPETITIVO, son las siguientes:

- Los procesos de toma de decisión en las cooperativas son normados y contemplados en los estatutos y/o instrumentos de gestión de la organización cooperativa.

- Estos procedimientos se dan de abajo hacia arriba, es decir, si bien el gerente presenta una propuesta, la decisión final la toman los socios a través de la Asamblea de Socios, y lo implementa el Consejo de Administración por intermedio de la Gerencia.

- La estructura de la organización para la toma de decisiones es descentralizada ya que se realizan procesos de consulta en las bases de la organización a través de sus delegados. Asimismo, es democrática pues aplica el principio de un socio un voto para la toma de decisiones.

- La Asamblea de Socios es determinante en la formulación de las estrategias de la cooperativa, toda vez que son parte de

la toma de decisiones de los procesos estructurales de la organización, tales como la Aprobación del Plan Anual, la compra de bienes y de activos, la comercialización de la siguiente campaña agrícola.

- Las decisiones del Consejo de Administración impactan en las estrategias de los negocios de las cooperativas, entendiendo que ellos son

los llamados a implementar las resoluciones de la organización y tomar acuerdos de situaciones coyunturales que se presenten.

- En la toma de decisiones el gerente juega un rol determinante, toda vez que orienta la eficacia y eficiencia de la gestión. Si bien un rol importante es implementar acuerdos, define también aspectos operativos en función a tiempos y prioridades.

- Se requieren estrategias que permitan la participación de la mayoría de socios, por ello las cooperativas estudiadas han constituido redes territoriales, que designan a sus delegados.

- Los procesos de toma de decisiones tienen cierto grado de dificultad, que depende del tamaño de la organización, la distribución geográfica de ubicación de sus socios, la disponibilidad de tiempo de sus dirigentes y delegados, el nivel educativo de los socios, la distribución de información pertinente y oportuna.

- La investigación también revela que muchas veces los encargados de tomar decisiones en las cooperativas tienen poca preparación empresarial, y actúan por un razonamiento intuitivo y/o emotivo. Además, descono-

cen los deberes que tienen con su cooperativa pues tienen poca formación sobre sus responsabilidades para con la organización.

- A diferencia de una empresa privada -donde el gerente general y la junta de accionistas son los que toman las decisiones en un proceso relativamente corto-, en la cooperativa, al estar involucrados muchos actores con el mismo peso en la votación, este proceso se convierte en una tarea ardua, que demanda tiempo y preparación previa.

- Un problema detectado en el estudio es que la participación de las mujeres en la toma de decisiones es limitada debido a la poca cantidad de socias. De acuerdo al análisis de Kanter (1977) sobre la presencia de mujeres en las organizaciones, esta situación también se debe a que los hombres tienden a excluir a las mujeres de los patrones de interacción. La misma explicación se aplica a grupos minoritarios en las cooperativas, como gente joven o adultos mayores, entre otros.

El informe completo lo encontrará en la web de la Junta Nacional del Café: <http://juntadelcafe.org.pe>

Contacto:

Cooperación Suiza - SECO

E: lim.seco@eda.admin.ch
www.cooperacionsuizaenperu.org.pe/seco

Junta Nacional del Café - JNC

Institución Ejecutora
Jr. Ramón Dagnino Nro. 369 - Int. 201
Jesús María - Lima
T: +51 332 79 14; +51 433 14 77
E: lcastillo@juntadelcafe.org.pe
www.juntadelcafe.org.pe

HELVETAS Swiss Intercooperation

Facilitador Nacional de SECOMPETITIVO
Av. Ricardo Palma 857. Miraflores. Lima, Perú
T: +51 1 444 04 93
E: peru@helvetas.org
www.peru.helvetas.org
