



**Asia-Pacific
Economic Cooperation**

**Mejora de la competitividad de las PYME
a través del modelo cooperativo
innovador (Empresa cooperativa)**

Estudio de investigación, simposio
internacional y taller - Informe Final

**Grupo de Trabajo de las Pequeñas y
Medianas Empresas - APEC PYME**

Marzo, 2014

PROYECTO APEC PYME 03 12

Producido por

Lourdes Ortecho Herrera

Consultora de Negocios Internacionales

E-mail: lortecho@le-tradenet.com

Andrea Bengoa Kamishikiriyo

Asistente de la Consultora

Para

Secretaría de la Cooperación Económica Asia Pacífico

35 Heng Mui Keng Terrance - Singapur

Teléfono: (65) 68919 600

Fax: (65) 68919 690

E-mail: info@appec.org

Página web: www.appec.org

© 2014 Secretaría de APEC

Número de proyecto: APEC#214-SM-01.1

Traducido y reproducido con la autorización de la Secretaria APEC



Contenido

Agradecimientos

Acrónimos y abreviaciones

Resumen Ejecutivo.....	1
1. El Modelo de Negocios Cooperativo (Empresa cooperativa).....	7
1.1 Antecedentes y marco institucional.....	7
1.2 Definición, valores y principios.....	10
1.3 Tipos y grados.....	12
1.4 Rol del Estado y legislación cooperativa.....	13
1.5 Cooperativas y otros modelos de negocios.....	14
2. Estatus de las cooperativas y mejores prácticas de gobierno.....	17
2.1. Canadá: Indicadores y cooperativas en cifras	18
2.1.1. Entidad competente.....	19
2.1.2. Instituciones y organizaciones.....	19
2.1.3. Legislación.....	20
2.1.4. Situación y perspectivas.....	20
2.2. Chile: Indicadores y cooperativas en cifras.....	24
2.2.1. Entidad competente.....	25
2.2.2. Instituciones y organizaciones.....	25
2.2.3. Legislación.....	26
2.2.4. Situación y perspectivas.....	26
2.3. Malasia: Indicadores y cooperativas en cifras.....	30
2.3.1. Entidad competente.....	31
2.3.2. Instituciones and organizaciones.....	32
2.3.3. Legislación.....	32
2.3.4. Situación y perspectivas.....	32
2.4. Perú: Indicadores y cooperativas en cifras.....	36
2.4.1. Entidad competente.....	37
2.4.2. Instituciones y organizaciones.....	37
2.4.3. Legislación.....	38
2.4.4. Situación y perspectivas.....	39
2.5. Vietnam: Indicadores y cooperativas en cifras.....	44
2.5.1. Entidad competente.....	45
2.5.2. Instituciones y organizaciones.....	45
2.5.3. Legislación.....	45
2.5.4. Situación y perspectivas.....	46
2.6. Mejores prácticas de gobierno.....	49

3. Experiencias exitosas y mejores prácticas empresariales.....	53
3.1. Casos de estudio: sector agrícola.....	53
3.2. Perfil de cooperativas: cooperativas de ahorro y crédito, y cooperativas de consumo.....	66
3.3. Respuesta de las cooperativas a la encuesta.....	71
4. Recomendaciones para fortalecer los vínculos entre las PYME y cooperativas....	77
5. Conclusiones.....	85
Bibliografía.....	90
ANEXOS.....	92

Cuadros

- Cuadro 1 : Economías en análisis
- Cuadro 2 : Respuestas a las encuestas
- Cuadro 3 : Cooperativas en Canadá por número
- Cuadro 4 : Cooperativas en Chile por número
- Cuadro 5 : Cooperativas en Malasia por número
- Cuadro 6 : Cooperativas en Perú por número
- Cuadro 7 : Cooperativas primarias en Vietnam
- Cuadro 8 : Tipos y grados de cooperativas encuestadas
- Cuadro 9 : PYME por sectores, trabajadores, capital y ventas 2013

Gráficos

- Gráfico 1 : Cooperativas en Canadá (%) por sector
- Gráfico 2 : Cooperativas en Chile (%) por sector
- Gráfico 3 : Cooperativas en Malasia (%) por sector
- Gráfico 4 : Cooperativas en Perú (%) por sector
- Gráfico 5 : Cooperativas en Vietnam (%) por sector
- Gráfico 6 : Mapa de complementariedad: Sectores potenciales para las alianzas entre las PYME & cooperativas
- Gráfico 7 : Mapa de oportunidades para fortalecer las alianzas entre las mujeres en las PYME & cooperativas en la región APEC

Esquemas

- Esquema 1 : Fortalezas y debilidades de la empresa cooperativa en Canadá
- Esquema 2 : Fortalezas y debilidades de la empresa cooperativa en Chile
- Esquema 3 : Fortalezas y debilidades de la empresa cooperativa en Malasia
- Esquema 4 : Fortalezas y debilidades de la empresa cooperativa en Perú
- Esquema 5 : Fortalezas y debilidades de la empresa cooperativa en Vietnam

Agradecimientos

Deseo expresar mi agradecimiento especial a la Secretaria de APEC, al Grupo de Trabajo de la Pequeña y Mediana Empresa (APEC PYME), y al staff del Viceministerio de la MYPE e Industria del Ministerio de Producción del Perú (PRODUCE) por el apoyo recibido durante el proceso de investigación del **Proyecto APEC PYME 03 12**. Debo mi gratitud al Responsable del Proyecto - Sr. Heber Fundes.

Asimismo, fue muy importante la contribución de las economías, entidades públicas y organizaciones que proporcionaron información para sus correspondientes secciones. Mi respeto y gratitud a las autoridades y comités de la Unidad de Políticas para Cooperativas de Industry Canada (IC), Departamento de Cooperativas (DECOOP) del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile, la Oficina Económico-Comercial de la Embajada de Indonesia en Lima-Perú, Unión de Cooperativas de Consumo de Japón (JCCU), Comisión de Sociedades Cooperativas de Malaysia, Corporación PYME de Malaysia, Movimiento Cooperativo de Malaysia, PROMPERU-Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, la Oficina de Promoción de Pequeña y Mediana Empresa (OSMEP) de Tailandia, Departamento de Cooperativas del Ministerio de Planeamiento e Inversión de Vietnam, y al Movimiento Cooperativo Vietnamita.

Muchas gracias por el apoyo a Réjean Lantagne, Carlos Schultze, Pedro Pablo Lagos, Alessia Amighini, Phd., Paolo Tonelli, Alex Rigotti, Nur Aishah Isa, Silvia Borda, Lorenzo Castillo, Carmen Huapaya, Teonila Guerra, Carlos Torres Morales, Thu Hang Tran y Nancy Guima.

Mi gratitud a los expertos María Elena Chávez Hertig y Jae H. Lee, Ph.D, quienes compartieron su conocimiento en cooperativas, así como enviaron información y estadísticas para el estudio de investigación; y a mi amiga y gran profesora Graciela Ortiz-Origgí quien contribuyó a la discusión sobre las oportunidades de negocios y el desarrollo económico en la región APEC.

Finalmente, deseo agradecer a mi asistente Andrea Bengoa Kamishikiriyo por su gran apoyo y espíritu de colaboración.

Lourdes Ortecho Herrera
Consultora de Negocios Internacionales
Proyecto APEC PYME 03 12

Acrónimos y abreviaciones

Acrónimos

APEC	Cooperación Económica Asia Pacífico
Grupo APEC PYME	Grupo de Trabajo de la Pequeña y Mediana Empresa de APEC
CAMPOCOOP	Confederación Nacional de Federaciones de Cooperativas y Asociación Silvoagropecuarias
CECOVASA	Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras de los Valles de Sandia
COCLA	Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares Ltda.
CONFENACOOOP	Confederación Nacional de Cooperativas del Perú
COPAC	Comité para la Promoción y Avance de las Cooperativas
CMC	Cooperativas y Mutuales de Canadá
DECOOP	Departamento of Cooperativas – Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile
EURICSE	Instituto Europeo de Investigación en Cooperativas y Empresas Socialmente Responsables
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura
FENACOOSEP	Federación Nacional de Cooperativas de Servicios Especiales del Perú
FECRECOOP	Federación Chilena de ahorro y crédito
FENACREP	Federación nacional de cooperativas de ahorro y crédito del Perú
IC	Industry Canada
ACI	Alianza Cooperativa Internacional
ICECOOP	Instituto Chileno de educación cooperativa
ICMIF	Federación Internacional de Cooperativas y Mutuales de Seguros
OIT	Organización Internacional del Trabajo
JCCU	Japan Consumers Cooperative Union
JUNAC	Junta Nacional de Café
CSCM	Comisión de Sociedades Cooperativas de Malasia
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú
MINAG	Ministerio de Agricultura del Perú
NACF	National Agriculture Cooperative Federation
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OSMEP	Oficina de Promoción de la PYME de Tailandia
SERVIPERU	Central Cooperativas de Servicio del Perú
SOCODEVI	Sociedad Canadiense para el Desarrollo Internacional
SUNAT	Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria
PROMPERU	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
PRODUCE	Ministerio de Producción del Perú
ONU	Organización de las Naciones Unidas
VCA	Movimiento Cooperativo de Vietnam
WOCCU	Consejo Mundial de Uniones de Crédito

Abreviaciones

CAC	Central de Cooperativas Agrarias
CBM	Empresa Cooperativa
CODEMU	Consejo de Mujeres (Women's development council)
COOPAC	Cooperativas de Ahorro y Crédito
TIC	Tecnologías para la Información y Comunicación
IYC	Año Internacional de las Cooperativas
MYPE	Micro Empresa
ONG's	Organizaciones No-Gubernamentales
PCF	Fondo de Crédito Popular de Vietnam
I&D	Investigación y Desarrollo
PYME	Pequeña y Mediana Empresa

Resumen Ejecutivo

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) juegan un rol primordial en la creación de negocios en la región APEC. En este contexto, y a través de la formulación del Plan Estratégico 2013-2016, el Grupo de Trabajo de la Pequeña y Mediana Empresa (APEC PYME) está desarrollando labores para mejorar el ambiente de negocios, fortalecer la empresariedad; así como realizar esfuerzos para promover las capacidades gerenciales y fortalecer las relaciones de las PYME y otros modelos de negocios.

La Asamblea General de las Naciones Unidas, designó el 2012 como el **Año Internacional de las Cooperativas (por sus siglas en inglés IYC)** con el objeto de crear conciencia pública sobre la contribución de las cooperativas a la reducción de la pobreza, la generación de empleo e inclusión social. El Año Internacional de las Cooperativas, también estuvo orientado a resaltar las fortalezas del modelo de negocios cooperativo (que de ahora en adelante se denominará **empresa cooperativa**) como una alternativa viable para la creación de negocios y mejoramiento de las condiciones para el desarrollo socio-económico¹.

Las cooperativas por sus características están enclavadas al territorio; y en economías desarrolladas como en vías de desarrollo, han contribuido a crear oportunidades de trabajo e incrementar la inclusión social en áreas rurales y urbanas. En este sentido, construir un modelo cooperativo innovador puede convertirse en un gran desafío; pero en tiempos de la globalización, resulta necesario debido a que las cooperativas puede surgir como una alternativa sustentable para la economía del futuro, y un factor determinante para fortalecer la competitividad de las PYME.

El Proyecto APEC PYME 03 12 – Mejora de la competitividad de las PYME a través del modelo cooperativo innovador (Empresa Cooperativa) fue propuesto para verificar cómo está siendo implementado el modelo cooperativo en las economías desarrolladas y en vías de desarrollo en APEC; y cuáles son las experiencias exitosas que pueden contribuir a identificar los más importantes factores socio-económicos que conduzcan a proponer al modelo como efectivo para fortalecer la competitividad de las PYME.

Para constituirse en socios estratégicos de las PYME, las cooperativas requieren de una buena gobernanza, así como innovación, capacitación gerencial, acceso a tecnología, acceso al crédito y creación de redes. Es por esto que, el proyecto está enfocado en tratar de entender el potencial de la empresa cooperativa, para finalmente exponer sus ventajas y realizar algunas recomendaciones para el fortalecimiento de su presencia empresarial y relación con las PYME.

¹ UNDESA-Cooperativas en el Desarrollo Social: <http://social.un.org/coopsyear/index.html>

El **Proyecto APEC PYME 03 12** fue dividido en dos actividades orientadas a cumplir sus objetivos: un estudio de investigación sobre el sector cooperativo, y un taller y simposio. El estudio de investigación por su parte, estuvo enfocado en tratar de resolver las siguientes interrogantes:

- 1) ¿Cuál es el rol que se espera deben tener las cooperativas en las economías del APEC?
- 2) ¿Están las economías del APEC incrementando las oportunidades de negocios para las cooperativas a través de mejores políticas y estrategias?
- 3) ¿Están las cooperativas preparadas para el reto de convertirse en aliados estratégicos de las PYME?
- 4) ¿Están las PYME tomando en consideración a las cooperativas como aliados estratégicos para competir en mercados locales e internacionales?

Para entender el rol del movimiento cooperativo en la región APEC, y responder a las interrogantes; se seleccionaron 9 de las 21 economías de APEC, que por sus características, no sólo están trabajando en la consecución del Plan Estratégico del Grupo APEC PYME; sino que también, están realizando reformas para mejorar sus ambientes de negocios, e incentivar la participación de sus movimientos cooperativos en el crecimiento económico. Las economías seleccionadas fueron: **Canadá, Chile, Indonesia, Japón, República de Corea, Malasia, Perú, Tailandia y Vietnam**, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Movimientos cooperativos históricamente robustos y estructurados en sectores claves de la economía, principalmente agricultura y servicios.
- Sistemas financieros consolidados y en proceso de consolidación con una importante estructura de cooperativas en ahorro y crédito.
- Acciones concretas para incentivar la participación femenina en el trabajo y la empresariedad.
- Ejecución de planes estratégicos nacionales para incrementar la participación de las cooperativas en el desarrollo económico.
- Incentivo de la educación y formación empresarial.
- Compromiso con fortalecimiento de la empresa socialmente responsable.
- Fuerte presencia de PYME en búsqueda de alianzas estratégicas para el fortalecimiento de redes empresariales.

En los últimos años, estas economías vienen adoptando políticas e implementado estrategias para incrementar su participación en los mercados globales. Además, presentan indicadores económicos saludables, seguidos de reformas para facilitar negocios y mejoras de las condiciones para estimular la competitividad.

Lo mencionado, se puede comprobar en los informes del Doing Business 2014 que evidencian entornos favorables para negocios en Malasia, República de Corea y Tailandia; mientras que los indicadores de Competitividad Global 2014, resaltan la eficiencia de Canadá, y Japón en la sofisticación de negocios e innovación tecnológica.

En tanto la inversión en infraestructura, las políticas comerciales y la seguridad al inversionista ofrecen mejores condiciones en Chile, Indonesia² y Perú; Vietnam está implementando nuevas reformas para mejorar su ambiente de negocios (Ver Cuadro 1). Estas economías también están involucradas con el desarrollo sostenible y la inclusión social.

Cuadro 1 : Economías en Cifras

ECONOMÍA	INDICADORES DE COMPETITIVIDAD GLOBAL 2014 ¹			DOING BUSINESS 2014	SITUACION DE GÉNERO				POBLACIÓN JÓVEN (%) ⁵
	Requerimientos Básicos ²	Potenciadores de eficiencia ³	Innovación / Factores de Sofisticación ⁴		Población Femenina (%)	Mujeres empleadas a tiempo completo (%)	Empresas de propiedad femenina (%)	Mujeres en el sector agrícola (%)	
CANADÁ		14		19	50.4	43.0 (2012)*	50.0(2011)**	50.0 (2011)	18
	15	6	25						
CHILE		34		34	50.5	28.1 (2010)	29.1 (2010)	37.0 (2011)	24
	30	29	45						
INDONESIA		38		120	49.7	33.9 (2009)	42.8 (2009)	33.0 (2010)	26
	45	52	33						
JAPÓN		9		27	51.3	-	-	43.0 (2011)	14
	28	10	3						
REPÚBLICA DE COREA		25		7	50.3	-	19.1 (2005)	43.0 (2011)	19
	20	23	20						
MALASIA		24		6	51.5	-	13.1 (2010)	39.0 (2010)	28
	27	25	23						
PERÚ		61		42	49.9	35.1 (2010)	28.7 (2010)	36.0 (2010)	28
	72	57	97						
TAILANDIA		37		18	51.0	52.3 (2006)	-	45.0 (2011)	22
	49	40	52						
VIETNAM		70		99	50.6 (2004)	36 (2007)	59.2 (2007)	40.0 (2004)	26
	86	74	85						

¹ De un total de 148 economías

² Requerimientos básicos: Instituciones, infraestructura, entorno macroeconómico, salud y educación primaria

³ Potenciadores de eficiencia: Educación superior y capacitación, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero, preparación tecnológica y tamaño del mercado

⁴ Innovación y factores de sofisticación: Sofisticación de los negocios e innovación

⁵ Datos al 2012

⁶ Datos al 2012, Rango de edad: 10-24 años

*Trabajadoras a tiempo completo, dividido entre trabajadores a tiempo completo de ambos sexos. Fuente: CANSIM - Estadísticas Canadá 2012

**El porcentaje es superior a 50%. En las PYMES canadienses, las propietarias han incrementado en 15.6% en el 2011 de un estimado de 14.9% en el 2007. Fuente: Royal Bank of Canada (RBC)

Fuentes: Informe de Competitividad Global 2013-2014 - WEF, Doing Business 2013-2014 - Banco Mundial, Estadística Mundial Juvenil 2013 -Population Reference Bureau

El análisis de género es otro tema de preocupación cuando se discute sobre el desarrollo de la región APEC y el replanteamiento del modelo cooperativo. Las mujeres tienen una importante presencia en APEC; y por ende, identificar nuevas oportunidades para su desarrollo, crearían mejores condiciones para su empoderamiento e inclusión social.

Las mujeres en las economías en análisis representan entre el 49.7% y 51.5% del total de la población; pero sus participación en los negocios es aún limitada (Ver Cuadro 1). A este respecto, la empresa cooperativa puede crear mejores condiciones para las mujeres empresarias, y permitirles una organización más eficiente, y en completa concordancia con el respeto de sus tradiciones y culturas.

² Mejoras para el acceso al crédito.

La metodología para el estudio de investigación incluyó las siguientes etapas:

- 1) **Recolección de información y estadísticas** provenientes de fuentes secundaria sobre la situación actual y perspectivas del movimiento cooperativo, demografía de cooperativas y otros temas relacionados con el rol de las cooperativas en las economías de APEC seleccionadas.
- 2) **Encuestas para gobiernos y cooperativas** elaboradas para conocer los factores relevantes que favorecen o frenan las oportunidades de desarrollo de las cooperativas y su relación con las PYME. La **encuesta de gobiernos** estuvo dirigida a obtener información sobre las buenas prácticas de gobierno, planes y políticas implementadas. Por otro lado, la **encuesta a cooperativas** estuvo dirigidas a verificar el desempeño cooperativo, perspectivas y relación con las PYME. En este contexto, los cuestionarios fueron diseñados para obtener información cuantitativa y cualitativa de fuentes directas.
- 3) **Entrevistas a expertos** para la recolección de opiniones en torno al desarrollo y potencialidad futura del modelo cooperativo en APEC y en la economía global.
- 4) **Proceso de investigación primaria** que constituyó en la organización y análisis de la información recolectada y estadísticas, procesamiento de resultados de las encuestas y entrevistas. El análisis de la información recolectada durante el taller y simposio **“Mejora de la competitividad de las PYME a través del modelo cooperativo innovador”** (Lima – Perú, 19 - 20 de Noviembre, 2013) también fue de gran utilidad.

El estudio de investigación estuvo orientado primero a involucrar a las economías en el proceso de investigación. Teniendo en cuenta, la limitada información acerca de la relación entre cooperativas y las PYME dentro y fuera de la región APEC; la participación de las economías fue considerada de alta prioridad para acceder a información actualizada e incrementar la posibilidad de respuestas a la encuesta.

En este sentido, la contribución del Grupo de Trabajo APEC PYME, las entidades competentes, las asociaciones y los movimientos cooperativos en la región APEC, fue decisiva para garantizar resultados a los esfuerzos de llevar a cabo la encuesta; y obtener información de calidad.

La encuesta se realizó entre Octubre y Noviembre del 2013; y se recibieron las respuestas hasta fines de Diciembre 2013. Simultáneamente, se concertaron entrevistas con movimientos cooperativos, expertos y académicos de las economías de APEC y OCDE; así como gerentes internacionales de PYME exportadoras.

Un grupo de participantes al **Taller y Simposio Mejora de la competitividad de las PYME a través del Modelo Cooperativo Innovador** (Lima – Perú, 19 - 20 de Noviembre, 2013) fue igualmente entrevistado. Las economías que contribuyeron con la encuesta son los siguientes:

Cuadro 2: Respuestas a la encuestas

Autoridades	Canadá, Chile, Malasia Perú, y Vietnam
Movimientos cooperativos y Uniones de Cooperativas	Unión de Cooperativas de Consumo del Japón (JCCU) Movimiento Cooperativo de Malasia - ANGKASA Malasia Movimiento Cooperativo de Vietnam (VCA)
Asociaciones de PYME	Tailandia
Cooperativas	Chile, Japón, Perú y Tailandia

Las autoridades proporcionaron estadísticas y contactos sobre las cooperativas más importantes en sus respectivas economías. El Perú proporcionó acceso a su "Directorio Nacional de las Cooperativas" y facilitó el contacto con un grupo de cooperativas de ahorro y crédito, y servicios agrarios. El Instituto Europeo de Investigación sobre las Cooperativas y las Empresas Sociales (EURICSE) proporcionó el **Informe Mundial de Cooperativas 2012**.

Es importante señalar que las cooperativas en APEC, se desenvuelven mayormente en el sector agrícola y en áreas rurales; en consecuencia, existieron dificultades para acceder a ellas; así como para obtener información y estadísticas actualizadas sobre sus desempeños empresariales.

Además, la mayor dificultad del estudio de investigación fue acceder a información estadística y/ bases de datos estandarizados. El problema de acceso a estadísticas actualizadas fue confirmado por los expertos del sector. Sin embargo, a través de las entrevistas fue posible recolectar hechos que ayudaron a entender el pasado y presente del movimiento cooperativo.

En este contexto, buscar informes estadísticos sofisticados podría haber conducido a perder las historias relevantes del movimiento cooperativo en las economías de APEC; debido a que los resultados en cooperativas se miden en el compromiso con sus miembros, respeto a los valores y principios, buena gobernanza, incremento de la reserva cooperativa y habilidad para construir bases sólidas de equidad.

Todos los resultados obtenidos durante el proceso de investigación fueron analizados en el marco de las metas y objetivos del Plan Estratégico del Grupo de Trabajo APEC PYME 2013-2016, y tratando de identificar en el modelo cooperativo, los instrumentos viables para fortalecer la competitividad de las PYME.

Los puntos de vista de política, ya sea de manera explícita, inferida o interpretada han sido desarrollados por la Consultora en base al análisis de la información recolectada y entrevistas realizadas durante el proyecto. Estas opiniones no necesariamente reflejan los puntos de vista de las entidades y/o personas que contribuyeron con el proyecto. **El estudio de investigación presenta un conjunto de recomendaciones que resaltan los sectores potenciales para las alianzas entre las cooperativas y las PYME.**

I. El Modelo de Negocios Cooperativo

1.1 Antecedentes y marco institucional

Las cooperativas podrían tener un rol más significativo dentro de la sociedad, a través de su impulso en la generación de empleo, oportunidades de negocios e inclusión social. Una cooperativa es una asociación comercial organizada, financiada y dirigida por sus miembros con el fin único del bien común.

El espíritu de cooperación es una de las características más resaltantes del ser humano; y es por esto, que desde los albores de la civilización, la cooperación se ha encontrado presente en las principales actividades destinadas a satisfacer las necesidades primarias como lo fueron la caza, la agricultura y la pesca. Es sólo hacia mediados del siglo XVIII que surge el movimiento cooperativo como respuesta a la Revolución Industrial. Algunos eventos destacados en el nacimiento de las cooperativas son los siguientes:

- 1821: **Reino Unido** Surgimiento de las primeras lecturas sobre el cooperativismo. “The Economist” cita por primera vez la palabra “cooperación”. **Robert Owen (1771-1858)**, considerado el padre del movimiento cooperativo, plantea un sistema económico basado en la cooperación con el objeto de reducir los conflictos del sistema capitalista en Inglaterra.
- 1832 **Reino Unido** Surgimiento de 500 cooperativas de producción y distribución que buscaban reemplazar al sistema capitalista. **George Fauquet**, reforma el pensamiento cooperativo y analiza el cooperativismo, no sólo como una respuesta al capitalismo; sino también, como el resultado del espíritu de asociación de las clases populares. Define tres sectores en la economía: Estatal, privado (capitalista) y solidario (cooperativo)³. Fauquet definía a las **cooperativas como las hijas de la necesidad**.
- 1844: **Reino Unido, Rochdale Society of Equitable Pioneers** Surgimiento de la primera cooperativa de consumo. Los Pioneros de Rochdale representan al símbolo del cooperativismo y sientan las bases para la formulación de los principios cooperativos y el nacimiento del movimiento cooperativo moderno.

La evidencia histórica demuestra que las cooperativas estuvieron presentes en la región APEC incluso antes del nacimiento del movimiento cooperativo moderno⁴. En 1895, fue creada la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) para proteger y defender los valores y principios de las cooperativas; al igual que, desarrollar alianzas internacionales⁵. Desde entonces, ACI se ha convertido en la organización ápice (Apex) del movimiento cooperativo, que representa a las cooperativas a nivel mundial y crea alianzas estratégicas que comprende a organizaciones internacionales.

³ Bassi et al (1977). *Cooperazione e Cooperative*

⁴ Mogrovejo, Mora & Vanhuynegem (2012). El Cooperativismo en America Latina.

⁵ ACI. Historia de la Alianza Cooperativa Internacional: <http://ica.coop/en/history-ica>

La ACI trabaja para fortalecer la empresa cooperativa como el modelo de negocios del futuro, basándose en su gran potencial para crear mejores condiciones para la sostenibilidad económica, social y ambiental.

Además, la ACI cuenta con el apoyo de organizaciones internacionales como la Organización de las Naciones Unidas⁶, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO) que estimulan la formulación de políticas e incentivan el reconocimiento de las cooperativas en el desarrollo económico y social. La OIT favorece la elaboración de políticas para el mejoramiento de las condiciones de empleabilidad cooperativa; mientras que la FAO, contribuye en la promoción de las cooperativas en los sectores agrario, pesca, forestal, y seguridad alimentaria.

En 1971, el movimiento cooperativo, y la Organización para las Naciones Unidas y sus organismos, crearon el Comité para la Promoción y Avance de las Cooperativas (COPAC) destinado a promover y coordinar el desarrollo sostenible de las cooperativas. Desde entonces, los miembros del COPAC vienen desarrollando acciones para la promoción y creación de conciencia sobre el papel que deben jugar las cooperativas en la economía, incentivando al diálogo y la creación de políticas que permitan el éxito cooperativo⁷.

En la región APEC, el compromiso institucional se manifiesta incluso fortalecido en economías con amplia presencia de movimientos cooperativos como es el caso de Japón, República de Corea y Estados Unidos de América. En este contexto, han contribuido a financiar y coordinar programas orientados a incrementar el impacto de las cooperativas en sus economías, el mejoramiento de la legislación y las capacidades de gestión, al igual que el incremento de la participación femenina y juvenil.

En APEC, también son notorias las relaciones de cooperación entre las economías desarrolladas y en vías de desarrollo, que se incentivan mediante programas y donaciones destinados a mejorar las condiciones de las cooperativas, especialmente ubicadas en zonas rurales que luchan contra la pobreza y el desempleo. Durante los años ochenta y noventa, las grandes empresas y PYME incrementaron su presencia en los mercados internacionales debido al proceso de globalización, mientras que las cooperativas se quedaron rezagadas en atención y soporte, a pesar de su potencial, principalmente en el sector agrario.

En el 2001, la Asamblea General de Naciones Unidas replanteó su rol a través de la formulación de una guía para el desarrollo de las cooperativas que, anexada al Informe de la Secretaria General, propone una serie de recomendaciones para la ejecución de políticas y legislaciones, destinadas a mejorar el entorno y las condiciones de las cooperativas y los movimientos cooperativos⁸.

⁶ Maria Chavez Hertig, compartió su experiencia en organizaciones internacionales y el rol de las cooperativas en el desarrollo.

⁷ <http://www.copac.coop/>

⁸ COPAC: <http://www.un.org/documents/ga/docs/56/a5673.pdf> (La COPAC tuvo un rol primordial en la formulación de las líneas guías para el movimiento cooperativo).

En el 2002, la OIT adoptó la **Recomendación 193** (véase el anexo) con el objeto de seguir contribuyendo a la implementación de políticas y acciones en favor de las cooperativas. A partir de esta recomendación, se han generado nuevos retos para la empresa cooperativa como modelo de negocios, al igual que un mayor reconocimiento en la generación de empleo, movilización de recursos, la generación de inversiones y contribución a la economía.

En este ámbito, los Estados son llamados a crear mejores condiciones para la participación de las cooperativas en la economía, y los incentiva a revisar sus legislaciones y regulaciones. Asimismo, estimula la adopción de medidas para facilitar el acceso de las cooperativas a servicios legales, fiscales, de mercado y crediticio. La recomendación 193 sugiere adoptar los principios y valores del cooperativismo en la formulación de las políticas y leyes a favor de las cooperativas.

En el 2004, la OIT lanzó el estudio **Promoción de las Cooperativas: una Guía a la Recomendación 193**⁹ que incluyó más recomendaciones para mejorar las políticas y prácticas públicas en la implementación eficiente de la empresa cooperativa. Este guía también propone que la promoción de las cooperativas debe ser considerada como el pilar para el desarrollo económico y social a nivel nacional e internacional.

Todas y cada una de las iniciativas, nacionales o internacionales, han incrementado el diálogo y promovido la investigación en materia de cooperativas así como mejorado la relación entre las cooperativas y sus organizaciones Apex. Sin embargo, ha sido solamente la presión de la globalización y los efectos de la crisis financiera internacional, lo que ha contribuido con mayor énfasis a explorar en el modelo como viable para fortalecer las cadenas de suministro, acceso al mercado, sustentabilidad e inclusión.

Bajo esta premisa, en las economías desarrolladas y en vías de desarrollo de APEC, se ha incrementado la investigación de manera considerable; y se está prestando más atención a las cuestiones que afectan el desarrollo cooperativo y su competitividad. Aunque, todavía hay muchos obstáculos para la sobrevivencia de las cooperativas; que siguen requiriendo de un marco institucional y planteamiento político más organizado y consolidado para su promoción y planificación.

Desde 2012, los líderes de la OIT y ACI han fortalecido las alianzas para incrementar el diálogo concerniente a los jóvenes en las cooperativas, y el fomentó del papel de la educación cooperativa. Los líderes de APEC por su parte, están igualmente realizando iniciativas públicas y privadas, que mejoren el acceso a servicios formativos, reformulación de la legislación, y planteamiento de políticas destinadas a hacer más efectivo el modelo.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) también fomenta el importante rol de la empresa cooperativa. Debido a su influencia en la generación de

⁹ http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/instructionalmaterial/wcms_160221.pdf

empleo y la construcción de una economía más equitativa y solidaria, la OCDE coordina iniciativas orientadas a incrementar la participación de las cooperativas en los sectores productivos, la tecnología y la innovación.

1.2. Definición, valores y principios¹⁰

Existen varias definiciones de cooperativismo y cooperativas. Estas definiciones se encuentran en función a la evolución de principios ideológicos, crecimiento de las economías y desarrollo socio-cultural de sus territorios.

El espíritu del cooperativismo se define como una respuesta socio-económica para satisfacer de manera conjunta las necesidades. Cuando las necesidades no se pueden satisfacer de manera individual se requiere de la solidaridad y ayuda mutua.

El compromiso de todos los movimientos cooperativos es trabajar juntos para establecer una **definición universal**, impulsada por la ACI en las declaraciones de identidad cooperativa de 1995, que a su vez se incluyen en la Guía de las Naciones Unidas (2001) y en las Recomendaciones 193 de la OIT:

“Una cooperativa es (...) una asociación autónoma 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”.

Esta definición se encuentra también apoyada en un conjunto de principios y valores que contribuyen a la consecución de los objetivos y tomas de decisiones.

Valores Cooperativos¹¹:

- a. **Ayuda Mutua** que conlleva al reforzamiento de los valores del grupo, trabajo conjunto y responsabilidad mutua.
- b. **Responsabilidad Propia** que implica el compromiso del asociado para con la cooperativa. Se promueve el valor de la responsabilidad personal.
- c. **Democracia** concebida como una necesidad para la participación, compromiso y responsabilidad. La democracia permite la gobernabilidad.
- d. **Igualdad** entre los asociados sean personas jurídicas o naturales, sin diferencia de género o condición.
- e. **Equidad** en el trato a los miembros de la cooperativa y la retribución.
- f. **Solidaridad** debido a que en una cooperativa se comparten los valores del grupo y la unión.
- g. **Honestidad** como base para la prosperidad.

¹⁰ **Co-operative** es el término frecuentemente usado en el idioma inglés; y puede cambiar de región a región, dependiendo el idioma. El presente estudio de investigación uso **Cooperative** para el documento en inglés, **Cooperativa** para la traducción al español, y **COOP** para los cuadros.

¹¹ ACI (2010). Manual del Buen Gobierno Cooperativo.

- h. **Transparencia** determinante para la rendición de cuentas.
- i. **Responsabilidad Social** debido a que las cooperativas tienen un compromiso con su entorno y el ámbito ecológico en el que operan.
- j. **Preocupación por los demás** completa el conjunto de valores éticos que caracterizan las relaciones que mantienen las cooperativas dentro de sus entornos socio-económicos y culturales.

Siete principios cooperativos¹²

1. **Membresía abierta y voluntaria:** Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.
2. **Control democrático de los miembros:** Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. En las cooperativas primarias los miembros tienen igual derecho de voto (**un miembro, un voto**), y en las cooperativas de otros grados también se organizan bajo procedimientos democráticos.
3. **Participación económica de los miembros:** Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos, una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.
4. **Autonomía e independencia:** Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. **Si entran en acuerdos con otras organizaciones o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.**
5. **Educación, formación e información:** Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Los miembros de las cooperativas también informan al público en general acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.
6. **Cooperación entre cooperativas:** Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
7. **Compromiso con la comunidad:** Orientadas hacia las necesidades de los miembros, las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas y programas aprobados por los propios miembros.

¹² Principios y valores adoptados por la **Alianza Cooperativa Internacional** en 1995.

1.3. Tipos y grados

Hay numerosos tipos de cooperativas, pero los más frecuentes en la región APEC son los siguientes¹³:

- a. **Cooperativas de producción:** cooperativas primarias y orientadas a actividades productivas principalmente en sectores agrícola, forestal, pesquero, industrial y artesanal.
- b. **Uniones de crédito o cooperativas de ahorro y crédito:** operantes en el sector financiero mediante el ahorro de los miembros; y la creación de fondos destinados a otorgar créditos para la producción. Las cooperativas de crédito ofrecen acceso al ahorro y al crédito para miembros; y no miembros, como personas naturales y PYME. También se encuentran operando en el microcrédito de una manera eficaz.
- c. **Cooperativas de consumo:** procura y distribuye bienes y servicios a los miembros, y no miembros.
- d. **Cooperativas de servicios:** procura a la comunidad servicios como seguros, vivienda, trabajo, electricidad, servicios de agua potable y otros.
- e. **Cooperativas de trabajadores:** propiedad de todos o algunos de los trabajadores de las cooperativas. Dependiendo del capital inicial, pueden ofrecer a los trabajadores la posibilidad de crear oportunidades empresariales con muy poca inversión financiera.
- f. **Cooperativas multiactivas:** combinan dos o más actividades de negocios de diferentes tipos de cooperativas.
- g. **Cooperativas mixtas:** junta diferentes tipos de miembros y puede incluir personas naturales, autoridades de gobierno y asociaciones empresariales.

Por otro lado, los grados ayudan a entender las alianzas. Los grados y tipos más frecuentes son:

- 1. **Primer grado:** también conocidas como primarias (empresas individuales) relacionadas como actividades, mayormente productivas y de servicios.
- 2. **Segundo grado:** unidas para alcanzar objetivos comunes como las cooperativas de compradores y central de cooperativas agrarias (local, provincial, regional).
- 3. **Tercer grado:** organizaciones o alianzas de segundo grado como las federaciones.
- 4. **Cuarto grado:** instituciones cooperativas internacionales que promueven el cooperativismo a nivel global; por ejemplo, la ACI y el WOCCU¹⁴

¹³ Tipos seleccionadas en base a las deficiones de ACI.

¹⁴ Ver acrónimos y capítulo V.

1.4. Rol del Estado y la legislación cooperativa¹⁵

El rol del Estado y la legislación son temas críticos en el desarrollo cooperativo. Por un lado, las cooperativas no han tenido la atención suficiente del Estado en el diseño de políticas, por cuanto su participación en el crecimiento económico y alivio de la pobreza es menos relevante con relación a otras actividades económicas y modelos de negocios. Por otro lado, la legislación cooperativa es compleja, debido a que existen excesivos tipos de cooperativas operando en numerosos sectores económicos. Por consecuencia, las leyes que regulan al modelo cooperativo no son uniformes y difícilmente favorecen la competitividad.

Las cooperativas requieren de legislaciones eficientes que contemplen tratamientos fiscales y laborales; así como, estatutos claros para su constitución y reglamentos para la organización, auditoría y control. Mejores leyes permitirán a las cooperativas construir organizaciones más sólidas; al igual que alcanzar objetivos en base a sus principios y valores.

Al mismo tiempo, las cooperativas todavía requieren la intervención del Estado a través de planes nacionales o políticas orientadas a aumentar su participación en el crecimiento económico, sostenibilidad, e inclusión social. En este sentido, políticas más armonizadas permitirían al modelo cooperativo, alinearse con otros modelos de negocio e incrementar sus opciones para competir.

Desde 1993, y debido a iniciativas de la OIT¹⁶, las economías en APEC y en otras regiones han comenzaron a revisar sus políticas y legislaciones. En 1996, la OIT benefició estas acciones mediante la publicación de una serie de orientaciones para la formulación de la legislación cooperativa, que consecutivamente se consolidaron en la **Guía para la legislación cooperativa** lanzada en el 2001 (la tercera edición revisada editada en el 2012)¹⁷. Esta guía ofrece un análisis sobre el modelo cooperativo desde el punto de vista jurídico; y pone en evidencia la necesidad de armonizar la legislación y la regulación internacional para ayudar a las cooperativas a innovar y optimizar su impacto en el crecimiento económico.

Durante la celebración del Año Internacional de las Cooperativas en el 2012, la mayoría de los Estados se comprometieron a promover y continuar realizando esfuerzos para el avance de las cooperativas. Por ende, tanto las economías desarrolladas y en vías de desarrollo, se encuentran promulgando políticas públicas, revisando las normas y reglamentos, preparando planes estratégicos para que las cooperativas operen bajo leyes que reflejen plenamente los principios y valores; y que les permita una mayor participación en el desarrollo económico y social¹⁸.

¹⁵ El Dr. Carlos Torres Morales (TyTL Abogados) fue entrevistado para verificar detalles relacionados con la legislación cooperativa.

¹⁶ COOPREFORM

¹⁷ OIT; http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_195533.pdf

¹⁸ **Ley de Cooperativas:** Aquellas leyes, actos administrativos, decisiones judiciales, jurisprudencia, cooperativa por leyes/estatuto o cualquier otra fuente de derecho - que regula la estructura y/o las operaciones de las cooperativas como empresas en sentido

En la región APEC, la legislación cooperativa es un tema crítico; sobre todo en las economías en vías de desarrollo, donde las legislaciones no siempre hacen distinciones entre los tipos de cooperativas, no reflejan los principios, y se ha fracasado definiendo el rol de Estado. Tal es el caso de las cooperativas agrarias, consumo y otros sectores que están legisladas por una misma ley en materia laboral, fiscal, y acceso al mercado. En otros casos, las cooperativas de ahorro y crédito son reguladas por instituciones financieras y no necesariamente la ley cooperativa. Esta situación crea vacíos legales que son llenados con enmiendas y derogaciones que finalmente se traducen en un exceso de regulación.

Esta situación conlleva a la necesidad de la modernización y actualizar la ley cooperativa; aunque luego surge la incógnita de cómo reaccionarían las cooperativas frente a los requerimientos para mejorar sus condiciones para competir, los desafíos que se plantearían para aumentar la cuota de mercado; y cuál debería ser el rol del Estado para llevar a cabo estas acciones. Lo cierto es que las cooperativas requieren leyes más estructuras y menos complejas que les permita mayor competitividad, que estimulen las alianzas con otros modelos de negocio, y creen más oportunidades para los emprendimientos y start-ups.

Una legislación cooperativa no limita la realización de alianzas con otros modelos empresariales; por el contrario, estimula las fusiones y asociatividad con diferentes tipos de empresas en todo el mundo. No obstante, la discusión se centra en las condiciones para competir de las cooperativas y la superación de sus principales obstáculos.

El Acto de Sociedades Cooperativas es la base de la regulación cooperativa en las economías asiáticas; en América Latina en cambio, las cooperativas están regidas concretamente por la denominada ley cooperativa.

El acto cooperativo es el pilar de la legislación cooperativa y regula las operaciones de las cooperativas y sus miembros; así como las relaciones entre cooperativas para el cumplimiento de sus objetivos.

1.5. Cooperativas y otros modelos de negocios

Los principios y valores del cooperativismo permiten que el modelo sea viable para la realización de alianzas con otros modelos de negocios. Sin embargo, sólo cuando se incorporan principios de la administración y gestión es que las cooperativas son capaces de afrontar el dinamismo de los mercados y realizar alianzas estratégicas para competir en el corto, mediano y largo plazo.

económico y/o instituciones en sentido legal. Hagen, Henry. (2012). Guía para la Legislación Cooperativa. Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Las cooperativas interactúan con diferentes modelos empresariales a través de empresas mixtas o de capital, proyectos público-privados, y alianzas que las conducen a una mayor productividad y competitividad. Ellas están operando en sectores económicos que son potenciales para las empresas que buscan entrar en la cadena de suministro en los mercados locales y globales.

Con respecto a la relación entre las cooperativas y las PYME, las alianzas pueden reforzar la competitividad de ambos modelos empresariales. Las PYME son estructuras flexibles que buscan alianzas estratégicas para construir redes sólidas que les permita lidiar con los problemas de escala; mientras que, las cooperativas son estructuras confiables que buscan estabilidad, pero no necesariamente incrementan su escala. Algunas diferencias y similitudes se pueden analizar usando las siguientes consideraciones:

Cooperativas	PYME
La definición de cooperativas involucra diferentes criterios como tipos, grados, número de miembros, número de empleados y facturado.	La definición de PYME involucra diferentes criterios como número de empleados, facturado, capital, activos, ventas y sectores.
Ley de cooperativas	Ley de sociedades
Los miembros se convierten en accionistas, las cooperativas tienen la obligación de recaudar el fondo de reserva, las ganancias se dividen entre los miembros que a su vez las invierten en la cooperativa.	Los socios son los accionistas de la empresa. De acuerdo a la constitución de la empresa, el principal accionista y sus socios toman decisiones en relación a la ganancia e inversión. Las ganancias pueden ser invertidas en otros negocios y/o empresas.
Derecho al voto para la toma de decisiones.	La toma de decisiones se realiza en torno al plan de negocios.
Estructura organizacional: asamblea general, directorio, comités (de supervisión, electoral, auditor), gerente general, divisiones (financiera, comercial)	Estructura organizacional: Presidente, directorio, gerente general, departamentos varios. Depende del tipo de estructura y estilo gerencial.
De acuerdo a ley, las cooperativas tienen un rol decisivo en la reducción de la pobreza en el mundo. El modelo cooperativo es efectivo para la reducción de la informalidad.	Las PYME tienen un rol importante en la industrialización, y decisivo en la reducción de la pobreza en las economías en vías de desarrollo.
Mayor tasa de empleo a largo plazo.	Las PYME han contribuido a la expansión del empleo en las economías en vías de desarrollo.
Las personas en cooperativas se unen gracias a una misión y visión. Se requiere un mínimo de 5 personas para constituir una cooperativa (de acuerdo a la ley). Por ende, mayores posibilidades para la creación de trabajo formal.	Propietario único con una misión y visión. Las PYME pueden subsistir con la subcontratación.
Las cooperativas pueden crear mayores oportunidades laborales para jóvenes y mujeres en áreas rurales.	Las PYME crean mayores oportunidades laborales para jóvenes y mujeres en áreas urbanas.

Los principios y valores son los pilares del cooperativismo.	Los principios de la administración establecen las bases para el desenvolvimiento de las PYME. Las empresas socialmente responsables adoptan principios de sustentabilidad.
Todo se basa en la confianza.	Lo más difícil de alcanzar es la confianza.
Gobernanza, gestión y capacitación contribuyen directamente al éxito de la cooperativa.	El plan de negocios, toma de decisiones, gestión e inversión contribuyen directamente al éxito de las PYME.
Relación ganar-ganar.	Relación ganar-perder o ganar-ganar.
Los start-up en cooperativas surgen como respuesta a una necesidad.	Los start-up en PYME surgen como resultado de una idea de negocios y disposición de capital.
En algunas economías en vías de desarrollo de APEC, las cooperativas pueden no poseer un marco institucional consolidado, pero si mantienen buenas relaciones con ONG's, y relaciones efectivas con organismos internacionales.	En todas las economías en vías de desarrollo de APEC, el marco institucional de las PYME es sólido; las relaciones con ONG's son buena, y las relaciones con organismos internacionales son efectivas.
Las cooperativas están motivadas por factores económicos y sociales.	Las PYME están básicamente motivadas por factores económicos y empresariales.

II. Situación cooperativa y mejores prácticas de gobierno¹⁹

Las cooperativas están creando más de 100 millones de empleos, y hay más de mil millones de personas miembros de cooperativas en todo el mundo²⁰. Hay mayor número de personas trabajando en cooperativas que en multinacionales; así como también, accediendo a mayores servicios, créditos y precios justos por el trabajo cooperativo y la membresía. Las cooperativas son estratégicas para la creación de redes y clústeres para apoyar a las grandes empresas y las PYME; sin embargo, el modelo aún no alcanzado su verdadero potencial.

De acuerdo a las cifras recabadas para el proyecto, se han contabilizado un total 232,115 cooperativas en las economías APEC seleccionadas, incluyendo a Hong Kong, China y los Estados Unidos de América²¹; y estas cooperativas están distribuidas en todos los sectores económicos, pero mayormente en agricultura, finanzas, comercio al por mayor y retail, pesca, salud, vivienda, seguros y servicios. Según el **Informe Mundial de Cooperativas 2012**, Canadá, Japón y República de Corea, igualmente tienen a sus cooperativas posicionadas en el ranking de las 300 organizaciones más grandes en el mundo.

En este contexto, y después de haber revisado los principales aspectos de los movimientos cooperativos en el capítulo I; esta sección proporciona información sobre la situación actual de las cooperativas en las economías de APEC seleccionadas para el proyecto. Específicamente, se diseñó una encuesta a gobiernos para obtener amplia información sobre la situación de sus cooperativas; pero también sobre la legislación, regulación, políticas, estrategias, programas de capacitación y otros aspectos relacionados con la innovación del modelo.

Canadá, Chile, Malasia, Perú y Vietnam, respondieron a la encuesta, proporcionando información sobre sus reformas y buenas prácticas implementadas para incrementar la participación de las empresas cooperativas en el crecimiento económico, creación de negocios e inclusión social. La información proporcionada por las autoridades de estas economías fue enriquecida con hechos y cifras obtenidas de la revisión de material bibliográfico.

Indonesia, Japón, República de Corea, y Tailandia no respondieron a la encuesta a gobiernos; sin embargo, estas economías facilitaron información relacionada con número total de cooperativas, división por sectores, el vínculo entre las cooperativas y las PYME, el

¹⁹ Las páginas web de las entidades públicas pueden ser visitados clicando en sus correspondientes logos.

²⁰ Chavez, Maria - ILO COOP. 100 millones de puestos de trabajo, la contribución de las cooperativas a la creación de empleo.

²¹ Hong Kong, China: 200 cooperativas – Fuente: Encuesta a gobiernos para el Proyecto APEC PYME 0312 / Estados Unidos de América: 30,000. No se incluyen a las cooperativas de vivienda – Fuente: Barry Silver – Vicepresidente Ejecutivo del Banco Nacional Cooperativo (USA).

rol de las PYME en sus economías; y la participación de mujeres en el trabajo cooperativo. Esta información se utilizó para preparar el capítulo III, capítulo IV, conclusiones y anexos.

2.1. Canadá²²

CANADÁ: INDICADORES	2012
<i>Población (millones)</i>	34.88
<i>INB per Capita (US\$)</i>	50,970
<i>PBI (US\$ -miles de millones)</i>	1,821.42
<i>PBI crecimiento (anual %)</i>	1.71
<i>Tasa de desempleo</i>	7.29*
<i>Exportación de bienes y servicios (% de PBI)</i>	29.72
<i>Importación de bienes y servicios (% de PBI)</i>	31.64
<i>Comercio de mercancías (% de PBI)</i>	51.04

* *Perspectivas de la Economía Mundial - Banco de datos, Octubre 2013 -*

Fuente: Banco Mundial 2013

COOPERATIVAS EN CIFRAS	2009
<i>Número total de cooperativas</i>	9,020
<i>Número total de miembros en cooperativas no financieras (millones)</i>	7.2
<i>Número total de miembros en cooperativas financieras (millones)</i>	10.8
<i>Personas trabajando para cooperativas canadienses</i>	156,000
<i>Volumen total de negocios (CAD\$ miles de millones)</i>	47
	2013
<i>Porcentaje de población que pertenece por lo menos a una cooperativa en Quebec*</i>	70%
<i>Afiliación(per-capita) más alta del mundo en Uniones de crédito**</i>	33%
<i>Activos en cooperativas canadienses (CAD\$ miles de millones) **</i>	370

Fuente: Industry Canada. Cooperatives in Canada 2009

(*) Opinión de experto SOCODEVI – Entrevistas APEC PYME 0312. Población total en Quebec 8,002,098

(**) Asociación de Cooperativas Canadienses – 2013

²² Al 27 de Marzo del 2014, 1.00 US\$ = 1.11 CAD\$ a un tipo de cambio de 1.1057 (usando tasa nominal) - Fuente: Banco de Canadá

2.1.1. Entidad competente



Industry Canada (IC) es la entidad de gobierno encargada del diseño de la política microeconómica de Canadá. Como parte de su mandato, trabaja en favor de la productividad y competitividad de la industria canadiense en el mercado global; y con ello, mejorar la economía y bienestar de los canadienses. La IC tiene a su cargo el fomento del rol de las cooperativas en la economía.

El mandato de la **Industry Canada** comprende tres estrategias clave:

- **Fomentar la economía basada en el conocimiento:** La inversión en ciencia y tecnología para generar conocimiento y proporcionar a los canadienses las herramientas y competencias idóneas para interactuar en la economía global.
- **Promover el mercado:** Desarrollar y gestionar políticas económicas orientadas a promover la competencia y la innovación; e inculcar la confianza en los consumidores, inversionistas y empresarios.
- **Apoyar los negocios:** Estimular la innovación empresarial y la productividad con el fin de crear riqueza y generar empleo.

La IC a través de la **Unidad de Política en Cooperativas**, proporciona el análisis y la asesoría para promover la innovación empresarial y crecimiento de las cooperativas en Canadá. La política cooperativa estuvo bajo la responsabilidad del Departamento de Agricultura y Agroindustria para luego ser transferida a Industry Canada en el 2013. Con esta transferencia, la IC, actualmente responsable de la administración del *Acto de Sociedades Cooperativas Canadienses*, se encarga de incorporar a las cooperativas y sus federaciones, así como ser el punto focal del sector cooperativo. La responsabilidad de las cooperativas financieras se encuentra bajo el **Finance Canada**.

2.1.2. Instituciones y organizaciones²³

A partir del 1 de Abril del 2014, se lanzará una nueva organización nacional Apex que representará a las cooperativas y mutuales en Canadá independientemente del idioma y/o región.

La **Cooperativas y Mutuales de Canadá (CMC)** incorporará el trabajo coordinado de dos organizaciones: la **Asociación de Cooperativas Canadienses** y el **Consejo Canadiense de Cooperativas y Mutuales**. La CMC promoverá la empresa cooperativa con un enfoque orientado a fortalecer las relaciones gubernamentales, implementar el desarrollo cooperativo, promover la investigación y educación; y facilitar el diálogo y comunicación

²³ Desde el 1 de Abril del 2014 se lanzará también un nuevo portal dedicado a la promoción de las cooperativas en Canadá: www.canada.coop

entre cooperativas. Las cooperativas canadienses también estarán representadas por asociaciones y federaciones provinciales.

2.1.3. Legislación

Acto Cooperativo de Canadá
(S.C. 1998, c. 1) <http://lois-laws.justice.gc.ca/eng/acts/C-1.7/>

Regulación para las cooperativas en
Canadá <http://laws-lois.justice.gc.ca/eng/regulations/SOR-99-256/index.html>

La legislación canadiense cuenta con 14 estatutos para la creación y regulación de las cooperativas. **Cada provincia y territorio ha promulgado estatutos para la regulación de sus correspondientes cooperativas.**

Según el Acto Cooperativo de Canadá, una cooperativa es una corporación que está organizada y opera de acuerdo a ley; y que debe adherir los principios y valores de cooperativismo.

El Acto Cooperativo de Canadá incluye disposiciones especiales para las cooperativas de vivienda sin fines de lucro y las cooperativas de trabajadores. Dependiendo del tipo de cooperativa, se pueden aplicar normas especiales para el tratamiento impositivo (Ley del Impuesto a la Renta).

2.1.4. Situación y Perspectivas²⁴

Las cooperativas se establecieron en Canadá hacia los años 1800. La primera cooperativa fue una mutual de agricultores creada en 1830. Posteriormente, surgió la primera cooperativa de consumo en Stellarton, Nova Scotia hacia 1864. Entre los años 1860 y 1900, la empresa cooperativa contribuyó a que los productores de leche en Quebec, Ontario y Atlantic Canada, se desarrollaran en la producción y comercialización de quesos y productos lácteos²⁵.

A principios de 1900, los productores de granos optaron por la creación de cooperativas para la venta y comercialización de sus productos; y en la medida que los agricultores canadienses iban satisfaciendo sus necesidades, el modelo cooperativo se fortalecía y expandía involucrando a otros sectores, y generando diversificación en la economía²⁶. En 1900, Alphonse Desjardins, estableció la primera caja popular en Quebec, y con ello se inició la expansión de las cooperativas de ahorro y crédito en el sector financiero.

²⁴ Cooperatives in Canada, 2009. Industry Canada 2013

²⁵ Ian MacPherson, "Cooperative Movement" Historica Canada
<http://www.thecanadianencyclopedia.com/en/article/co-operative-movement/> (2013)

²⁶ Ibid

Hoy por hoy, las cooperativas en Canadá se componen en **no financieras** (89.5%) y **financieras** (10.48%). Aproximadamente, el 51.6% de la población pertenece a una cooperativa, mientras que el 30.9% de los canadienses pertenecen a una cooperativa financiera.

Las cooperativas en el sector vivienda son las más representativas en número (2,738). Sin embargo, las cooperativas agrarias y de comercialización al por mayor y retail, son las que aportan el 92% del volumen de negocios generados por las cooperativas no financieras.

Las cooperativas siguen demostrando un firme incremento en la economía canadiense. Por ejemplo, en el año 2000, las cooperativas no financieras registraron un volumen de negocio de CAD\$ 29.7 miles de millones; y hacia el 2009, habían consolidado CAD\$ 33.9 miles de millones (un incremento del 14.1%). En lo concerniente al número de miembros en cooperativas, las membrecías se han incrementado significativamente en las cajas populares, uniones de crédito, y cooperativas no financieras entre el 2000 y 2009 (incremento de 12,5% a 50% respectivamente)²⁷.

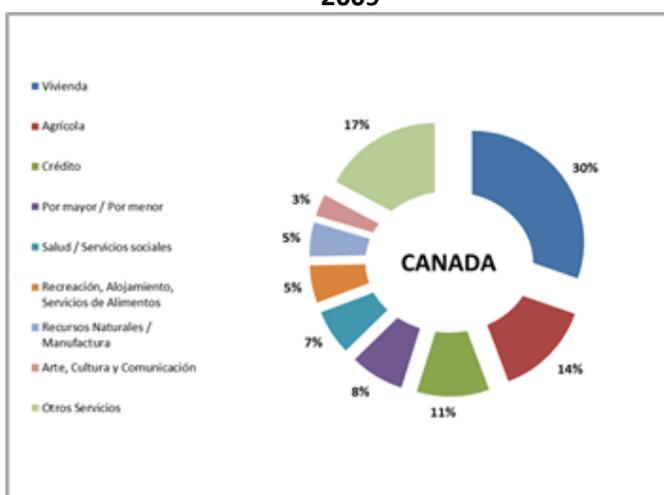
Las cooperativas en Canadá están operando en servicios sociales y de salud (contempla a la inclusión social), viviendas de bajos ingresos, facilidades para las comunidades étnico-culturales y/o inmigrantes, empleo y desarrollo de competencias, energía renovable, desarrollo económico (incluye a las comunidades indígenas, rurales y alejadas), agricultura sostenible, gestión ambiental y servicios financieros.

Cuadro 3: Cooperativas en Canadá por número

TIPO	N° COOPs
CANADÁ	9,020
Vivienda	2,738
Agrícola	1,259
Crédito	945
Por mayor / Retail	708
Salud / Servicios sociales	592
Recreación, Alojamiento y Servicios de Alimentos	494
Recursos Naturales / Manufactura	445
Arte, Cultura y Comunicación	288
Otros Servicios	1,551

Fuente: Cooperatives in Canada 2009 / Proyecto APEC PYME 03 12 - Encuesta de Gobierno Oct. 2013

Gráfico 1: Cooperativas en Canadá por sector (%) 2009



En Canadá, las cooperativas en las zonas rurales y alejadas han frecuentemente tenido éxito en donde otros modelos económicos han fracasado o estado ausente.

²⁷ Cooperatives in Canada 2009. Industry Canada 2013

Durante 2012, el gobierno de Canadá trabajó conjuntamente con los movimientos cooperativos de sus provincias y territorio en favor de la proclamación del “Año Internacional de las Cooperativas” (ONU)²⁸; un exitoso esfuerzo para promover los beneficios de la empresa cooperativa y a dar a conocer su aporte al desarrollo social y económico de Canadá.

La contribución del Gobierno de Canadá incluyó el apoyo financiero para la **Cumbre Internacional de las Cooperativas**, al igual que creación del portal www.canada2012.coop. Ese mismo año, el gobierno canadiense lanzó la **Guía de programas de gobierno disponibles para las cooperativas**²⁹.

Esquema 1: Fortalezas y debilidades de la empresa cooperativa en Canadá

Fortalezas

- Las cooperativas tienen una fuerte presencia en Canadá y una importante contribución a la economía de las provincias y territorios.
- Las cooperativas se encuentran prácticamente en todas las actividades económicas: agricultura, silvicultura, comercio al por mayor y retail, servicios financieros, telecomunicaciones y artes.
- Las cooperativas destacan en los sectores más tradicionales de la exportación, manufactura e industria, sectores sostenibles y/o denominados verdes como medio ambiente/hábitat, comercio justo, alimentos ecológicos y energías renovables.
- El movimiento cooperativo en Canadá, a través de la activa participación de organizaciones de segundo y tercer grado; contribuyen al mejoramiento de la infraestructura a nivel nacional y provincial, en favor del desarrollo y promoción de las cooperativas no financieras y financieras.
- La implementación de la empresa cooperativa en Canadá genera empleos sostenibles, y tiene gran potencial para mejorar la calidad de vida de los miembros y trabajadores.
- Las mujeres en las cooperativas tienen mayores oportunidades para desarrollar una carrera. Tienen una participación activa en la gestión y el trabajo cooperativo.
- Las cooperativas son consideradas una alternativa viable para el empleo precario.
- Las universidades brindan programas de capacitación en cooperativas. Existen también importantes centros de investigación en cooperativas.
- El trabajo cooperativo ofrece oportunidades laborales a los jóvenes.
- Las cooperativas canadienses tienen una participación activa en la "cooperación entre cooperativas" a nivel nacional y en economías en vías de desarrollo.
- Presencia de liderazgo y gobernabilidad al interno de las cooperativas.
- Creación eficaz de redes de negocios e inversión en infraestructura para facilitar el desarrollo cooperativo en todas las provincias y territorios.
- Negocio sólido y rendimiento económico estable. Las cooperativas se organizan con el fin de ser financieramente viables y socialmente responsables.
- Las líneas de negocio están alineadas con las necesidades de los miembros de la comunidad; por tanto, tienen mayor viabilidad en el largo plazo.

²⁸ Ver acrónimos.

²⁹ http://www.canada2012.coop/assets/files/Agri-Food_COOP-Guide_EN-WEB.pdf

Debilidades

- El conocimiento general y la comprensión de la empresa cooperativa sigue siendo limitado en comparación con otros modelos de negocio que están también presentes en Canadá (Ejemplo: propietarios únicos, PYME, grandes corporaciones, etc.).

Estrategias³⁰

En el 2013, la responsabilidad del desarrollo cooperativo no financiero fue transferido del **Departamento de Agricultura y Agroindustria** de Canadá a **Industry Canada (IC)**. Esta transferencia estaba alineada con el mandato del IC para que la industria canadiense incremente su productividad y competitividad en el mercado global. Desde el cambio, IC ha puesto en marcha un plan de acción para el crecimiento e innovación de las cooperativas en Canadá.

El plan de acción prevé un enlace directo entre las asociaciones y los representantes de cooperativas con los representantes estatales, para examinar los programas y servicios destinados a cooperativas. El trabajo conjunto permitiría un mayor acceso de las cooperativas a estos programas y servicios del Estado, crearía mayor conciencia pública respecto al modelo cooperativo; y permitiría una mejor comunicación entre provincias y territorios para compartir información y conocimiento.

Las cooperativas, como empresas, se benefician de las políticas generales destinadas a mejorar la competitividad del mercado canadiense; y **son generalmente elegibles para los programas de desarrollo empresarial y servicios del Estado**. También existen políticas y programas provinciales para apoyar el desarrollo cooperativo en todo el territorio canadiense.

La provincia de Quebec y el sector cooperativo en general (especialmente las cooperativas de trabajo) han creado conciencia en torno al rol del modelo cooperativo, y han desarrollado estrategias e instrumentos, que pueden ayudar en la transición del proceso jubilación de propietarios de empresa. La adquisición del negocio por parte de los empleados y las comunidades; y su conversión en cooperativa, es considerada un instrumento alternativo para que trabajadores y miembros de comunidades aseguren la empleabilidad y los servicios, principalmente en zonas rurales y alejadas.

Retos

El gobierno de Canadá ha venido trabajando para incrementar la toma de conciencia sobre el rol de la empresa cooperativa, y el conocimiento de la gama de programas y servicios disponibles para las empresas, y que pueden ser utilizados también por las cooperativas.

³⁰ Report of the Special Committee on Cooperatives. Comisión Parlamentaria 2012 sobre el sector cooperativo. El informe cuenta con información acerca de las estrategias y los retos de las cooperativas canadienses.
<http://www.parl.gc.ca/content/hoc/Committee/411/COOP/Reports/RP5706528/coopr01/coopr01-e.pdf>

Por ejemplo, el **Departamento para la Agricultura y Agroindustria** de Canadá administra el programa de garantía de préstamos (CALA), que permite el acceso al crédito a los agricultores. Por su parte, **Industry Canada** administra el programa de financiamiento para pequeños negocios (CSBFP) reservado a facilitar préstamos para pequeños emprendedores.

Reconocimiento a cooperativas canadienses: The Co-operator Group (www.cooperators.ca) y Desjardins Group (www.desjardins.com/ca) se encuentran en el ranking de las 10 cooperativas más sostenibles del mundo³¹. En el 2013, Vancity (www.vancity.com), The Co-operator Group, Mountain Equipment Co-op, y Desjardins se posicionaron en el ranking de los 50 mejores grupos corporativos de Canadá³². The Co-operator Group, Desjardins y Vancity se clasificaron como las mejores instituciones financieras en el ranking Maclean's de las 50 empresas socialmente responsables de Canadá³³.

2.2. Chile

CHILE: INDICADORES	2012
<i>Población (millones)</i>	17.46
<i>INB per Capita (US\$)</i>	14,310
<i>PBI (US\$ -miles de millones)</i>	269.87
<i>PBI crecimiento (anual %)</i>	5.62
<i>Tasa de desempleo</i>	6.10**
<i>Exportación de bienes y servicios (% de PBI)</i>	34.20
<i>Importación de bienes y servicios (% de PBI)</i>	33.86
<i>Comercio de mercancías (% de PBI)</i>	58.92

* FMI, datos a 2012

** Instituto Nacional de Estadísticas, datos a 2012

Fuente: Banco Mundial 2013

³¹ Fuente: Corporate Knights, Las cooperativas más sustentables en el ranking mundial, 2013

³² Fuente: Corporate Knights, Las 50 mejores corporaciones ciudadanas, 2013.

³³ Fuente: Maclean's, Las 50 mejores compañías socialmente responsables, 2013

COOPERATIVAS EN CIFRAS	Oct. 2013
<i>Número total de cooperativas</i>	1,308
<i>Número total de cooperativas creadas en los últimos 4 años</i>	574
<i>Número total de miembros en cooperativas</i>	1,664,322
<i>Miembros en cooperativas, incrementados en los últimos 4 años</i>	337,366
<i>Activos de cooperativas chilenas (US\$ millones)</i>	5,044
<i>Número total de cooperativas en proceso de creación</i>	184

Fuente: Departamento de Cooperativas – Ministerio de Economía Fomento y Turismo de Chile. Octubre 2013

2.2.1. Entidad competente³⁴



El **Departamento de Cooperativas (DECOOP)**, dependiente de la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño, tiene a su cargo el fomento del sector cooperativo a través de la promoción de programas destinados al desarrollo de la gestión y capacidad empresarial, y dictado de normas para el desarrollo cooperativo. DECOOP está comprometido con el incremento de la participación de las cooperativas en el desarrollo socio-económico de Chile. De la misma forma, está encargado del registro, supervisión y fiscalización de las cooperativas vigentes en los diferentes sectores productivos y servicios industriales.

2.2.2. Instituciones y organizaciones

No existe una asociación y/o confederación única representante de las cooperativas en Chile; sin embargo, existen diferentes federaciones y confederaciones de segundo y tercer grado como ICECOOP, CAMPOCOOP y FECRECOOP³⁵.

Para el cumplimiento de su misión, DECOOP se apoya en las siguientes instituciones públicas:

³⁴ Esta sección acerca de Chile fue elaborada con la colaboración de DECOOP. Se recomienda visitar la presentación sobre cooperativas del Sr. Carlos Schultze: <http://www.produce.gob.pe/proyectos/business-model/docs/Carlos-Schultze-Chile.pdf>

³⁵ Ver acrónimos



- **CORFO - Corporación de Fomento de la Producción:** Organismo dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, encargado de las políticas gubernamentales en el ámbito de emprendimiento y la innovación.
- **INDAP – Instituto de Desarrollo Agropecuario:** Organismo dependiente del Ministerio de Agricultura, encargado del fomento y apoyo al desarrollo productivo y sustentable de la pequeña agricultura formada por campesinos, pequeños productores y sus familias.
- **SERCOTEC Servicio de Cooperación Técnica:** Organismo dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, tiene como misión promover y apoyar iniciativas de mejoramiento de competitividad de micro y pequeñas empresas fortaleciendo la capacidad de gestión de los empresarios.

2.2.3. Legislación

Una cooperativa es una asociación que de conformidad con el principio de la ayuda mutua, tiene por objeto mejorar las condiciones de vida de sus socios.

Ley General de Cooperativas

Decreto con Fuerza de Ley (D.F.L.) Nro. 05, promulgado el 25 de septiembre de 2003.

<http://www.decoop.cl/LinkClick.aspx?fileticket=gCnIxI3d%2bho%3d&tabid=115&mid=467>

Reglamento de Ley General de Cooperativas

Promulgada el 7 de Abril del 2004.

<http://www.decoop.cl/LinkClick.aspx?fileticket=uXIPXOSNJYE%3d&tabid=115&mid=467>

2.2.4. Situación y perspectivas

El movimiento cooperativo en Chile surge hacia mediados del siglo XX como iniciativa de las clases obreras; y consecutivamente se expandió con el apoyo del Estado, la clase media, los sindicatos y la iglesia Católica³⁶.

Las primeras cooperativas se ubicaron en los sectores consumo, servicios, seguros, agrícola, ahorro, edificación y electrificación.

"..... Es justo decir que los principios cooperativos han estado presentes en varias actividades en la historia de Chile. Términos como minga o mingaco se siguen utilizando, en función de

³⁶ Mogrovejo, Mora & Vanhuynegem (2012). *El cooperativismo en América Latina*.

la geografía chilena, tradiciones y vida en las comunidades rurales. Esos términos proviene del quechua minga, que se refiere al trabajo colectivo y comunitario con fines sociales”³⁷.

En Chile, las cooperativas se encuentran principalmente en el sector campesino (18%)³⁸, de trabajo (17%) y servicios (16%). No existe una distribución homogénea por industria de las empresas cooperativas; por consiguiente, otros sectores como vivienda (13%), agua potable rural (12%) y agricultura (9%) juegan igualmente, un rol importante en el desarrollo del cooperativo chileno (Ver Gráfico 2). En menor presencia porcentual se encuentran las cooperativas de ahorro y crédito (4%).

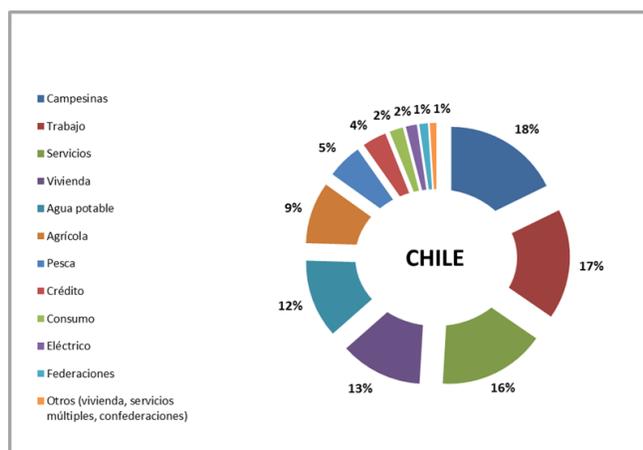
La mayoría de las cooperativas se encuentran en la Región Metropolitana y Región Valparaíso, reconocidas por su desarrollo productivo e industrial; mientras que, las cooperativas agrícolas se concentran en las Regiones Araucanía, Los Lagos y Biobío.

Cuadro 4: Cooperativas en Chile por número

TIPO	N° COOPs
CHILE	1,308
Campeñinas	232
Trabajo	221
Servicios	213
Vivienda	164
Agua potable	157
Agrícola	124
Pesca	70
Crédito	48
Consumo	27
Eléctrico	22
Federaciones	17
Otros (vivienda, servicios múltiples,	13

Fuente: Departamento de Cooperativas - Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile - Oct. 2013

Gráfico 2: Cooperativas en Chile por sector (%)
Oct. 2013



Las cooperativas en Chile pueden ser clasificadas en cooperativas de **importancia económica** y de **no importancia económica**³⁹. Las cooperativas de importancia económica están presentes en menor cuantía; no obstante, un número significativo de ellas operan en ahorro y crédito; y han incrementado su participación en el sistema financiero chileno. Igualmente, las uniones de crédito tienen un rol importante en la generación de

³⁷ Nayan, Encalada & Serón (2012). *Current Status of Agricultural Cooperatives in Chile*.

³⁸ También denominadas cooperativas de pequeños agricultores.

³⁹ Para efectos de la Ley General de Cooperativas, se entiende por cooperativas de importancia económica a las cooperativas de ahorro y crédito, las cooperativas abiertas de vivienda y además todas aquellas cuyos activos sean iguales o superiores a 50,000 Unidades de Fomento (UF) o que tengan más de 500 miembros. 1 UF = US\$ 44.2. Valores del 18 Diciembre 2013, equivalente a 1 US\$ = 526.38 Pesos chilenos; 1 UF= 23,270.57 Pesos chilenos. Banco Central de Chile.

oportunidades de empleo para las mujeres⁴⁰. Durante el 2012, las cooperativas de importancia económica representaron sólo el 6% del total. Las cooperativas campesinas, que son las más numerosas, son consideradas de no importancia económica y representan el 70% del total.

El impulso que da Chile a la empresa cooperativa forma parte de sus estrategias de desarrollo económico-social. Los indicadores macroeconómicos demuestran una economía saludable, abierta a la inversión y de libre mercado. Las exportaciones representan el 34.2% del PBI. Chile cuenta con una estructura económica consolidada, al igual que un sistema de promoción de comercio exterior que estimula la globalización de las PYME⁴¹.

En este ambiente favorable para los negocios, un sistema integrado de cooperativas permitiría fortalecer la competitividad de las PYME exportadoras chilenas, fortalecer la generación de empleo e ingresos en las áreas rurales, y contribuiría al mejoramiento de la calidad de vida de poblaciones vulnerables a los niveles de pobreza. Chile cuenta con una presencia importante de cooperativas lecheras creando oportunidades de empleo a pequeños agricultores y jóvenes.

Estrategias

Desde el 2010, el gobierno Chileno se encuentra impulsando el desarrollo del sector cooperativo principalmente en tres aspectos: legal, fiscal y educación. Para ello, se han incrementado en **más del 300%** las actividades de promoción, difusión y capacitación para las cooperativas. Con relación al marco legal, se ha propuesto un proyecto de modificación de ley general de cooperativas que tiene como puntos centrales la modernización, la consolidación patrimonial y la creación de nuevas cooperativas.

⁴⁰ DECOOP (2013). *La Participación de la Mujer en el Sistema Financiero Cooperativo*.
<http://www.decoop.cl/LinkClick.aspx?fileticket=4wX4stilB6E%3d&tabid=363>

⁴¹ PROCHILE. Entidad de Promoción de Comercio Exterior de Chile.

Esquema N° 2: Fortalezas y debilidades de la empresa cooperativa en Chile

Fortalezas

- El Estado chileno está comprometido con la innovación de la empresa cooperativa a través de DECOOP y de sus diferentes programas de desarrollo.
- El equipo de DECOOP está formado por expertos que cuentan con amplia capacidad de gestión, articulación y experiencia en el sector.
- Una estructura cooperativa posicionada en sectores claves para la generación de empleo, mejoramiento de condiciones de vida, e infraestructura: vivienda, agua, agricultura, trabajo y servicios. Las cooperativas tienen un alto nivel de productividad en agronegocios para mercados locales y globales: lechero, pisquero y vitivinícola.
- Las cooperativas tienen amplio potencial para el desarrollo de productos de nicho: Pisquero⁴².
- Las cooperativas pueden favorecer la competitividad de las PYME en las líneas de negocios de exportación como: agroindustria, alimentos y floricultura.
- Las cooperativas están familiarizadas con la cultura exportadora, seguridad alimentaria y sostenibilidad.
- Chile reconoce el rol que desempeña las cooperativas como un instrumento eficaz para la creación de empleo, solución de problemas sociales y sostenibilidad.
- Activa participación de la mujer en el desarrollo cooperativo, principalmente el sector ahorro y crédito.
- Desarrolla estrategias y alianzas internacionales para fortalecer las capacidades técnicas y de gestión.

Debilidades

- Poco interés por las empresas que no sólo se ocupa de alcanzar fines económicos, sino también sociales.
- Marco legal que debe sufrir modificaciones.
- Falta de profesionalización en las cooperativas (capacidades gerenciales, financieras, contables y marketing).
- Ineficiencias al interno de las federaciones y confederaciones.
- Poco entendimiento de la empresa cooperativa por parte de las PYME.
- Deficiencias en el compartir los principios y valores por parte de los miembros y trabajadores.
- Directivos y líderes que no incentivan el relevo generacional.
- Limitada mano de obra calificada, y acceso a tecnología de punta y TIC's.
- Problemas de capitalización y acceso al crédito.
- La participación asociativa por parte de productores en las áreas rurales es mínima.

A través de los organismos CORFO, INDAP y SERCOTEC se encuentran operando un total de 213 programas destinados a impulsar el emprendimiento y mejorar la competitividad empresarial. Las cooperativas están participando de estos programas activamente; y con

⁴² Bebida espirituosa.

ello mejorando sus capacidades técnicas y gerenciales, además están teniendo mejor acceso al financiamiento⁴³.

Retos

- Añadir impulso a las cooperativas agrarias para expandir la industria exportadora.
- Introducir una regulación moderna y eficaz.
- Estimular la relación con las PYME principalmente exportadoras. Mejor uso de los Tratados de Libre Comercio para incorporar a las cooperativas en los mercados internacionales⁴⁴.
- Posicionar a Chile entre los casos de éxito en la innovación de la empresa cooperativa a nivel mundial.
- Fortalecer los principios y valores del cooperativismo para reforzar los vínculos comunitarios y la inclusión social.
- Impulsar la inclusión de género a través de trabajo cooperativo.
- Impulsar las estrategias para el desarrollo de la industria artesanal, producción campesina, agrícola, pesquera y laboral. Incentivar la capacitación y entendimiento del rol social de las empresas cooperativas.

Chile fomenta la innovación de la empresa cooperativa como una política de Estado. Las iniciativas y estrategias están orientadas a crear mejores condiciones para el crecimiento económico y desarrollo.

2.3. Malasia

MALASIA: INDICADORES	2012
<i>Población (millones)</i>	29.24
<i>INB per Capita (US\$)</i>	9,820
<i>PBI (US\$ -miles de millones)</i>	305.03
<i>PBI crecimiento (anual %)</i>	5.61
<i>Tasa de desempleo</i>	3.03*
<i>Exportación de bienes y servicios (% de PBI)</i>	87.47
<i>Importación de bienes y servicios (% de PBI)</i>	75.54
<i>Comercio de mercancías (% de PBI)</i>	139.69

** Perspectivas de la Economía Mundial - Banco de datos, Octubre 2013 -FMI*

Fuente: Banco Mundial 2013

⁴³ Ver Anexo – Las estadísticas relacionadas con la creación de cooperativas en Chile que fueron obtenidas de la presentación del Sr. Schultze.

⁴⁴ Ver Tratados de Libre Comercio de Chile: <http://www.direcon.gob.cl/acuerdos-comerciales/>

COOPERATIVAS EN CIFRAS	2012
Número total de cooperativas	10,087
Número total de miembros en cooperativas	7,028,715
Número de mujeres en cooperativas (miembros)	52,803
Porcentaje de cooperativas de consumo (%)	44
Número total de cooperativas representadas por el Movimiento Cooperativo de Malasia**	5,357
Crecimiento anual en número del 2006 al 2010 (%)*	14
Facturación total 2012 (US\$ miles de millones)	9.5

Fuente: Suruhanjaya Koperasi Malaysia 2013- Encuesta a gobierno APEC PYME 0312 – Nov.2013

(*)Informe Anual 2010 - Suruhanjaya Koperasi Malaysia

(**) Movimiento Cooperativa de Malasia- Encuesta a cooperativas - APEC PYME 0312 – Nov. 2013

2.3.1. Entidad competente



Suruhanjaya Koperasi Malaysia (Comisión de Sociedades Cooperativas de Malasia) es la entidad competente en cooperativas, dependiente del Ministerio de Comercio Nacional, Cooperativas y Consumo de Malasia.

La Comisión de la Sociedad Cooperativa de Malasia (CSCM) se encarga de la normatividad y registro de las cooperativas malayas. La CSCM trabaja para fortalecer la competitividad de las cooperativas y la creación de mejores condiciones para incrementar su participación en la economía.

Uno de sus principales objetivos es ayudar a las cooperativas a ser más sólidas, progresivas y equipadas con integridad. Para ello, dos importantes acciones de la CSCM son la construcción de un capital humano más competitivo; y el fortalecimiento de la cultura emprendedora.

Las actividades de la CSCM también cuentan con el apoyo de la Escuela Cooperativa de Malasia (www.mkm.edu.my).

2.3.2. Instituciones y organizaciones



El **Movimiento Cooperativo de Malasia (Malaysian National Co-operative Movement – ANKASA)** es la organización Apex encargada de integrar y representar a las cooperativas en Malasia.

Las principales actividades del movimiento cooperativo de Malasia a nivel nacional e internacional son las siguientes:

- Proporcionar servicios educativos y de asesoramiento a las cooperativas.
- Sensibilizar sobre la práctica de los principios y valores del cooperativismo (Recomendación 193 de la OIT).
- Fomentar la creación de redes nacionales e internacionales.
- Identificar nuevas oportunidades de negocios para las cooperativas existentes.
- Fomentar la capacitación gerencial.
- Promover la creación de nuevas cooperativas.

2.3.3. Legislación

Las cooperativas en Malasia están regidas por valores de autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la declaración de identidad cooperativa de 1995, las cooperativas malayas igualmente, han adoptado los siete principios universalmente reconocidos⁴⁵. La subsección 4 (a)-(c) de la Ley de Sociedades Cooperativas de 1993 define a cooperativas primarias, de segundo grado y organizaciones Apex.

Ley de la Comisión de Sociedades Cooperativas de Malasia del 2007 (Acto 665)

<http://www.skm.gov.my/documents/10157/91864127-e483-4aae-a6d7-7fdccbeabede>

Ley de Sociedades cooperativas de 1993 (Acto 502)

<http://www.skm.gov.my/documents/10157/5d67ea0e-ed6d-4d2f-bc54-6aac5b9ab924>

No incluye un régimen fiscal.

2.3.4. Situación y perspectivas

Las cooperativas en Malasia se establecieron por primera vez a inicios del siglo XX. La primera ley de cooperativas se aprobó en 1922; y el movimiento cooperativo logró consolidarse a mediados del siglo XX con la independencia de Malasia.

⁴⁵ Principios del ACI basado en los Pioneros de Rochdale.

En Malasia, el 44% de las cooperativas operan en el sector del consumo, seguido de los sectores agrícola (21%) y servicios (20%). Sin embargo, las cooperativas que operan en los servicios bancarios y financieros (6%), son las que lideran en rendimiento y en la confianza. Las dos cooperativas más importantes que operan en el sector bancario, han demostrado que puede lograr consolidar buenos negocios teniendo como pilares a la gestión de riesgo moderado, y el enfoque de satisfacción orientado a sus miembros. Estas dos organizaciones representan casi el 20% del facturado total de las empresas cooperativas en la economía malaya⁴⁶.

Por otro lado, las pequeñas y microcooperativas de consumo son las que lideran en número y miembros. Estas estructuras son consideradas muy dinámicas, aunque presentan muchas dificultades para la supervivencia a largo plazo.

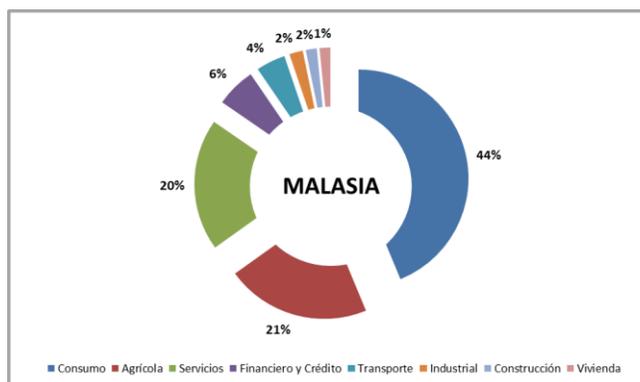
Durante el 2012, las cooperativas contribuyeron al PBI de Malasia en cerca del 5%, y tuvieron una participación en los diferentes sectores de actividad productiva (Ver Cuadro 5 y Gráfico 3). Además, Malasia se ubica en el puesto 26 en el Informe Mundial de Cooperativas de 2012; y su sistema de cooperativas bancarias tiene posicionamiento en la región APEC⁴⁷.

Cuadro 5: Cooperativas en Malasia por número

TIPO	N° COOPs
MALASIA	10,087
Consumo	4,416
Agrícola	2,148
Servicios	1,975
Financiero y Crédito	590
Transporte	435
Industrial	201
Construcción	163
Vivienda	159

Fuente: Proyecto APEC PYMES 0312 -Encuesta a Gobiernos Oct. 2013 -Cifras 2012

Gráfico 3: Cooperativas en Malasia por sector (%) 2012



El movimiento cooperativo de Malasia contribuye de manera significativa a la formulación de políticas y las estrategias del gobierno. Además, juega un rol importante en el fortalecimiento de las relaciones de las cooperativas a nivel nacional e internacional. Sin embargo, el rol más indiscutible es su compromiso con el mejoramiento de programas capacitación, creación redes comerciales y oportunidades de negocios.

⁴⁶ Facturación total de las empresas cooperativas 2012: US\$ 9.5 miles de millones. En 2011, el facturado total alcanzó los US\$ 7.5 miles de millones.

⁴⁷ Reporte Mundial de Cooperativas 2012, Euricse – ACI. Número total de miembros en las cooperativas de consumo: 2,588,715 y número total de miembros en las cooperativas bancarias: 813,553 (Reporte SMK 2010)

El Plan Nacional Cooperativo es la referencia en políticas públicas para incrementar la participación cooperativa en la economía y desarrollo de Malasia.

En 2002, se lanzó el Plan Nacional de Cooperativas 2002-2010 con el fin de replantear las actividades de las empresas cooperativas, y darle mayor reconocimiento a su rol en la economía. Hacia fines del 2010, los resultados del plan arrojaban un incremento del 14% en el número de cooperativas de consumo; y al mismo tiempo denotaban su mayor participación en el PBI (7% crecimiento anual 2010).

Esquema 3: Fortalezas y debilidades de la empresa cooperativa en Malasia

Fortalezas

- La empresa cooperativa es considerada un modelo eficaz para contribuir al desarrollo nacional de Malasia (Plan Nacional de Cooperativas 2011-2020)
- El gobierno apoya firmemente la empresa cooperativa, y trabaja hacia la excelencia del modelo.
- Presencia de una organización Apex consolidada.
- Excelente ambiente para las oportunidades de negocios.
- Las cooperativas de consumo se desarrollan en el comercio al por mayor, retail y el desarrollo de marcas (COOP1 Brand).
- Las cooperativas son incentivadas a trabajar en gran escala, y a adoptar tecnologías modernas.
- Potencial presencia de cooperativas agrarias que pueden crear redes para permitir a las PYME un mejor desempeño en la exportación.
- Las cooperativas también están involucradas en sectores como biotecnología, industria médica y farmacéutica.
- Las cooperativas de crédito son las de mejor desempeño, y lideran el ranking de las 100 mejores.
- Los principios están expuestos completamente en la legislación de acuerdo a ACI.
- Las cooperativas tienen posibilidades para acceder al crédito y al mercado.
- El desempeño de las cooperativas ha mejorado en los últimos 10 años.
- El plan nacional incentiva al capital humano, la equidad de género, y las oportunidades laborales para los jóvenes.
- El porcentaje de mujeres en cooperativas sigue siendo muy limitada (0,75%). Sin embargo, ellas tienen acceso a programas de capacitación para incrementar sus capacidades técnicas y gerenciales.

Debilidades

- Debilidades en la gobernanza de las cooperativas tanto en zonas rurales como urbanas.
- La gestión es uno de los puntos más críticos: organización, contabilidad, acumulación del fondo de reserva.
- Las cooperativas micro y pequeñas son las más numerosas, pero tienen múltiples dificultades para su capitalización, organización, acceso al mercado, y supervivencia en el largo plazo.
- La legislación requiere implementación.
- El acceso a TIC's sigue siendo limitado.
- Falta de preocupación con relación a los principios y valores.
- Las empresas en otros modelos de negocios tienen limitado conocimiento sobre el movimiento cooperativo y su potencialidad para afrontar los mercados globales.
- No hay evidencia de una relación directa entre cooperativas y las PYME.

A pesar del apoyo del gobierno, la capitalización, gestión y organización siguen siendo temas críticos que afectan a las pequeñas y microcooperativas que representa el 93% del número total⁴⁸. Por este motivo, el nuevo plan estratégico cooperativo (2011-2020) fue lanzado para reorientar el rol de negocios del modelo cooperativo; al igual que desarrollar iniciativas para mejorar la capacitación, financiamiento, acceso al mercado principalmente a las micro y pequeñas cooperativas.

Estrategias y desafíos

La estrategia está orientada a cumplir con el nuevo Plan Nacional Cooperativo (2011-2020) dirigido a:

- Crear mejores oportunidades de trabajo.
- Aumentar el nivel de ingresos de la sociedad a través del trabajo cooperativo.
- Resolver los problemas de desempleo y pobreza.
- Incentivar la modernización y mejores oportunidades de negocio.

El principal desafío es posicionar a las cooperativas en el mercado global, básicamente en el comercio mayorista y retail; al igual que en el sector inmobiliario. El gobierno espera que para el año 2020, la contribución de las cooperativas en la economía de Malasia se duplique⁴⁹.

Koperasi Permodalan Felda Malaysia Berhad (KPF)⁵⁰ fue considerada la cooperativa más exitosa en Malasia durante 2013. Con un número total de 231,902 miembros. La cooperativa opera principalmente en la gestión de tierras y el sector de servicios financieros. También cuenta con alianzas estratégicas en economías de APEC como Indonesia.

⁴⁸ Las grandes cooperativas representan el 1.7% del número total de cooperativas, aquellas de mediana dimensión representan el 5.3% (Número total: 10,087 cooperativas)

⁴⁹ SKM - KPF - A role model for cooperatives, Jenny Imanina Lanong Abdullah.

⁵⁰ Direktori Index 100 Koperasi Terbaik - Malasia 2013

2.4. Perú

PERÚ: INDICADORES	2012
<i>Población (millones)</i>	29.99
<i>INB per Capita (US\$)</i>	6,060
<i>PBI (US\$ -miles de millones)</i>	203.79
<i>PBI crecimiento (anual %)</i>	6.28
<i>Tasa de desempleo</i>	6.75*
<i>Exportación de bienes y servicios (% de PBI)</i>	25.47
<i>Importación de bienes y servicios (% de PBI)</i>	24.47
<i>Comercio de mercancías (% de PBI)</i>	44.74

* *Perspectivas de la Economía Mundial - Banco de datos, Octubre 2013 -FMI (estimado)*

Fuente: Banco Mundial 2013

COOPERATIVAS EN CIFRAS	2012
<i>Número total de cooperativas</i>	620
<i>Número total de miembros en cooperativas</i>	1,226,176
<i>Número total de puestos de trabajo generados por cooperativas</i>	14,626
<i>Cooperativas en provincias y regiones, excluyendo Lima y Callao (%)</i>	57.9
<i>Cooperativas en las regiones Lima y Callao (%)</i>	42.1
<i>Participación de la mujer en cooperativas agrarias (%)*</i>	25
<i>Número aproximado de personas involucradas en el trabajo cooperativo (millones)**</i>	8

Fuente: PRODUCE basado en datos SUNAT (Mayo 2013)

() Opinión de experto. Junta Nacional del Café – Oct. 2013*

*(**) Opinión de experto. Confenacoop – Nov. 2013*

2.4.1. Entidad competente



El **Ministerio de Producción del Perú (PRODUCE)** – El Vice Ministerio de MYPE e Industria es la entidad competente para el fomento y la promoción del desarrollo de las cooperativas en el Perú. En este contexto, PRODUCE es el responsable del diseño de políticas, regulación, elaboración de planes de acción, soporte técnico, supervisión y control para incrementar la participación de las cooperativas en el desarrollo socio-económico del Perú.

Los esfuerzos de PRODUCE están dirigidos a fortalecer las competencias gerenciales de las cooperativas; y promover el modelo cooperativo como una herramienta viable y sustentable para favorecer la inclusión social y el acceso al mercado.

Uno de los objetivos más importantes de PRODUCE es mejorar la participación de las cooperativas en la cadena de subministro; para ello, está implementando nuevas políticas, programas de capacitación e instrumentos virtuales que contribuyan a la accesibilidad y competitividad de las cooperativas localizadas en zonas rurales y urbanas.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (MINCETUR) y el Ministerio de Agricultura del Perú (MINAG) apoyan las actividades de PRODUCE.

2.4.2. Instituciones y organizaciones

La Confederación Nacional de Cooperativas del Perú (CONFENACOOOP) promueve y defiende la identidad cooperativa, los principios y valores. Cuenta con 5 organizaciones:

- 1) Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP) y CAJA CENTRAL encargadas de las cooperativas de ahorro y crédito.
- 2) Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares Ltda. (COCLA)
- 3) Central de Cooperativas de Servicio (SERVIPERU) para el sector de servicios, y
- 4) Federación Nacional de Cooperativas de Servicios Especiales del Perú (FENACOOSEP) encargada del sector educación.



Estas organizaciones tienen una participación activa en la promoción del movimiento cooperativo peruano a nivel nacional e internacional. Además, contribuyen no sólo a defender y proteger los principios del cooperativismo en la empresarialidad; sino también para articular proyectos y actividades orientadas a mejorar la integración de las cooperativas en el desarrollo socio-económico del Perú.

La FENACREP es la organización encargada de la integración, y la representación de las cooperativas de ahorro y crédito (COOPAC) desde 1959⁵¹. Esta organización tiene una participación activa en los programas de capacitación, asistencia técnica y monitoreo de las cooperativas de ahorro y crédito peruanas.

Asimismo, existen otras organizaciones de segundo grado, como la Junta Nacional de Café (JNC), y otras centrales de cooperativas y asociaciones de productores que también forma parte de la estructura institucional cooperativa peruana. Estas organizaciones de segundo grado trabajan con pequeños productores, agricultores y comunidades ubicadas en las zonas alto-andinas y amazónicas del Perú.

2.4.3. Legislación

De acuerdo a la legislación, una cooperativa es una empresa que promueve el desarrollo social y económico del Perú.

Ley General de Cooperativas	Decreto Legislativo N°085 de 1981. http://www.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/DecretosLegislativos/00085.pdf
Ley N° 29683	Ley del acto cooperativo del 11 de Mayo, 2011 http://www.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Leyes/29683.pdf
Ley N° 29271	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ley que otorga a PRODUCE las facultades para a la promoción y fomento del sector cooperativo (21 Octubre 2008). ▪ Resolución Ministerial N° 343-2012-PRODUCE establece las funciones que tiene la Dirección de Articulación Empresarial del Vice Ministerio de MYPE e Industria para la promoción de las cooperativas. http://www.congreso.gob.pe/ntley/imagenes/leyes/29271.pdf

⁵¹ www.fenacrep.org

- Ley N° 29972
- Ley promulgada para la promoción de la formalización de productores agrícolas a través de cooperativas (21 Diciembre 2013).
 - El Decreto Supremo 188-2013-EF aprueba el Reglamento de la Ley N° 29972.
- [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/D6D711F6BFOA657105257B590077171C/\\$FILE/Ley_29972.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/D6D711F6BFOA657105257B590077171C/$FILE/Ley_29972.pdf)

2.4.4. Situación y perspectivas

Las cooperativas en el Perú tienen antecedentes andinos e hispanos; y a través de los años han demostrado que son un buen ejemplo de resistencia, innovación y esfuerzo.

El legado de las instituciones preincaicas⁵² es evidente, al igual que la influencia de los modelos asociativos llegados al Perú a mediados del siglo XVI⁵³. El movimiento cooperativo surge hacia el siglo XIX, motivado por el movimiento obrero y el sector mutualista artesanal; y se consolida en la economía peruana hacia 1954 con el apoyo de la iglesia católica.

Durante las tres décadas sucesivas, las cooperativas tuvieron que sobrevivir a reformas políticas y económicas al igual que cambios institucionales⁵⁴. No obstante, a pesar de las dificultades, se expandieron en la agricultura, sector textil, vivienda, consumo, servicios y otros sectores. Desafortunadamente, la inestabilidad económica terminó por impedirles alcanzar un desempeño exitoso, al igual obtener mejores condiciones de vida para sus miembros y trabajadores⁵⁵.

Durante la década de 1990, el mayor reto de los peruanos fue superar la recesión; y para ello, se adoptaron políticas económicas radicales que permitieron la estabilización de la economía, y el inicio del proceso de globalización. En este contexto, las oportunidades de negocio se concentraron en las grandes empresas, y también abrieron oportunidades para las PYME en los sectores textil, confecciones e agroindustria. En aquel período, la empresa cooperativa enfrentó a uno de los momentos más críticos⁵⁶.

A pesar de la difícil situación, la gran capacidad de resistencia, junto con el espíritu emprendedor de los peruanos, han permitido que el movimiento cooperativo pueda sobrevivir. Al día de hoy, la intensa actividad empresarial del Perú ha abierto nuevas oportunidades de negocios para las cooperativas, que están obteniendo impulso e incrementando su participación en la cadena de suministro y la exportación.

⁵² Torres y Torres Lara (1985). *Las cooperativas en el Perú: su situación actual y legislación vigente*.

⁵³ Conquista Española

⁵⁴ Durante la década de 1970, las políticas en el sector agrario condujeron a las cooperativas a una fase de estancamiento.

⁵⁵ Mogrovejo, Mora & Vanhuynegem (2012). *Visión panorámica del sector cooperativo peruano*. El Perú contaba con 1,383 cooperativas hacia finales de los sesenta y 3,459 hacia fines de los ochenta. Se recomienda revisar el rol del Instituto Nacional de Cooperativas (INCOOP).

⁵⁶ Ibid

Según la ley de cooperativas peruana, existen 19 tipos de cooperativas; no obstante, los tipos más importantes son tres: ahorro y crédito, agrarias y servicios especiales.

Tomando como referencia el **Directorio Virtual de Cooperativas del Perú**⁵⁷, existen 620 cooperativas registradas (Ver Cuadro 6). Las cooperativas de ahorro y crédito (COOPAC) son las más representativas en número, cubriendo el 35.2% de la actividad cooperativa total. Siguen en orden de importancia, las cooperativas agrícolas (20%); y de servicios especiales (14%).

Las COOPAC están presentes en los 25 departamentos del Perú, con mayor presencia en las regiones del sur y su capital, Lima. Ellas están permitiendo significativamente el acceso a servicios financieros y crediticios a sus miembros, al igual que a otros tipos de empresas como las PYME y las MYPES con limitado acceso al sistema bancario. Las cooperativas de ahorro y crédito se encuentran apoyando proyectos de creación de **cadena de valor** en áreas vulnerables y/o de extrema pobreza; y financiando el desarrollo de productos destinados a la exportación.

A junio del 2013, las COOPAC presentaban un incremento del 12.61% en números de socios con respecto de junio 2012, y el 57.24% de su portafolio estaba destinada a créditos productivos entre los que destacan los créditos a PYME⁵⁸.

Por otro lado, existen 124 cooperativas agrícolas prosperando en las zonas alto-andinas y amazónicas. Estas cooperativas están creando cadenas de valor y clústeres para productos como el café, el cacao, la quinua; al igual que otros productos relacionados con la cadena de suministro en el sector alimentos.

Las cooperativas de café son consideradas las más representativas, y se encuentran en 12 regiones, 68 provincias y 338 distritos del Perú. Se estima que más de 160,000 familias están involucradas en la cadena de producción del café. En 2011, las exportaciones de café y cacao representaron el 17% y el 37% respectivamente. Los pequeños productores (cooperativas agrarias) contribuyen a mejorar la calidad de vida y la inclusión social en zonas vulnerables y de extrema pobreza.

De manera especial, las cooperativas con apoyo del Estado Peruano y la Cooperación Internacional, han implementado estrategias sustentables para la reconversión de cultivos ilícitos por cultivos más rentables en áreas rurales identificadas tradicionalmente con el cultivo de la hoja de coca. Existen aproximadamente 27 potenciales cadenas productivas y clústeres que se están desarrollando a través de la implementación del modelo cooperativo,

⁵⁷ SUNAT (Ver acrónimos) registró cerca de 3,500 cooperativas en el 2012. Algunas no están operando; mientras otras no tienen participación alguna en el movimiento cooperativo. Para la presente investigación, se tomaron sólo en cuenta las cooperativas del Directorio Virtual de Cooperativas del Perú.

⁵⁸ Fenacrep. Junio del 2013. Ver también: Manrique, Rios y Vasquez (2013). *El desarrollo sostenible de las cooperativas de ahorro y crédito en el Perú*.

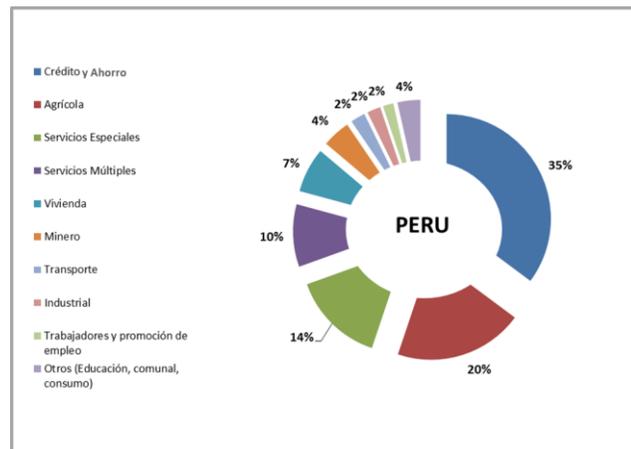
en zonas alto-andinas y amazónicas como San Martín, Huánuco, Ucayali y Ayacucho. La producción de aceitunas para la exportación también está teniendo éxito en la región Tacna, localizada al sur del Perú.

Cuadro 6: Cooperativas en Perú por número

TIPO	N° COOPs
PERÚ	620
<i>Crédito y ahorro</i>	218
<i>Agrícola</i>	124
<i>Servicios Especiales</i>	89
<i>Servicios Múltiples</i>	60
<i>Vivienda</i>	43
<i>Minero</i>	27
<i>Transporte</i>	14
<i>Industrial</i>	13
<i>Trabajadores y promoción de empleo</i>	10
<i>Otros (Educación, comunal, consumo)</i>	22

Fuente: PRODUCE - Mayo 2013

Gráfico 4: Cooperativas en Perú por sector (%) 2012



Las cooperativas en sectores como vivienda, minería y consumo, se encuentran en zonas urbanas y rurales del Perú, aunque hay limitada información sobre sus actividades. Con menor participación, las cooperativas en el sector textil y artesanía; que contribuyen a generar empleo a mujeres en las zonas del norte y sur del Perú como son Piura y Cuzco.

Las cooperativas más importantes de Perú son ABACO, Cooperativa NARANJILLO (Ver caso de estudio en el Capítulo III), Cooperativa Agraria Cafetalera La Florida y COOPAC Norandino.

Esquema 4: Fortalezas y debilidades de la empresa cooperativa en Perú

Fortalezas

- Una estructura cooperativa posiciona en los sectores clave para el desarrollo socio-económico: ahorro y crédito y agrario.
- Gobierno comprometido con el desarrollo de la empresa cooperativa. Cuenta con el apoyo de las ONG's y la cooperación internacional.
- El equipo en PRODUCE está conformado por expertos con amplias capacidades de gestión y experiencia en el sector cooperativo.
- Existe una relación estratégica entre PRODUCE, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú (MINCETUR) y el Ministerio de Agricultura del Perú (MINAG) con el objeto de incrementar la participación de las cooperativas agrarias en el crecimiento económico y exportaciones (COOPERA PERÚ)

- Las cooperativas desempeñan un rol decisivo en la creación de cadenas de valor y redes de contactos para las industrias de exportación que incluyen a los sectores agroindustria, textil, ganadería y artesanía.
- Las cooperativas peruanas tienen un gran potencial para desarrollar producto de nicho: el comercio justo (Fairtrade) y orgánico.
- El desarrollo del modelo cooperativo favorece el desarrollo rural.
- Las mujeres tienen una participación efectiva en el desempeño de las cooperativas de ahorro y crédito, y agrarias.
- Las cooperativas pueden mejorar la calidad de vida de las personas que viven en zonas vulnerables.
- Los esfuerzos de las mujeres en cooperativas contribuyen al desarrollo de buenas prácticas alimenticias y de nutriciones en las regiones alto-andinas y amazónicas.
- La empresa cooperativa es un canal viable para luchar contra la economía informal.
- Las cooperativas pueden contribuir a mejorar la infraestructura regional.
- Capacidad de general rentabilidad a las MYPE formales e informales.

Debilidades

- Limitada participación de las entidades locales y regionales al desarrollo cooperativo, principalmente en zonas rurales.
- Alto porcentaje de cooperativas (52.4%) que no están asociadas a una federación y/o confederación.
- El movimiento cooperativo peruano requiere una mayor integración.
- Debilidades en la capacidad de gestión y gobernabilidad de la cooperativa.
- La Ley de Cooperativas ha sufrido modificaciones pero aún mantiene vacíos legales y no hay un texto único ordenado vigente. La ley requiere una actualización con reglamentos especiales para diferentes tipos de cooperativas.
- Sistema de regulación y supervisión en proceso de cambios. Las exenciones fiscales y supervisión de cooperativas de ahorro y crédito requieren revisión.
- Insuficiencia de fondos para la innovación y desarrollo.
- No se están generando las condiciones adecuadas para el relevo generacional.
- Las PYME y/o empresas en otros modelos de negocios, no tienen una clara comprensión de la naturaleza asociativa y jurídica de las cooperativas.
- Los gerentes, miembros y trabajadores no están completamente familiarizados con los principios y valores cooperativos.

Estrategias

Una de las acciones que define la transformación del sistema cooperativo peruano es la elaboración del **Primer Directorio Nacional Virtual de Cooperativas** publicado por PRODUCE en Noviembre del 2012. El objetivo del directorio es proporcionar información acerca de la ubicación de las cooperativas, sus condiciones actuales, acceso a tecnología y actividad productiva.

Los esfuerzos de PRODUCE también están dirigidos a construir una mayor integración entre las MYPE y cooperativas para mejorar las relaciones productivas, la cultura empresarial,

reducción de la informalidad, generación de mayores oportunidades de negocios y competitividad.

Para el 2014 se prevé el lanzamiento del primer **Plan Nacional de Desarrollo Cooperativo** orientado a:

- Elaborar planes estratégicos para fortalecer la participación de las cooperativas en el crecimiento económico y la inclusión social.
- Favorecer la integración horizontal de las cooperativas de ahorro y crédito a la microfinanza.
- Fortalecer a las cooperativas en la creación de la cadena de valor para las exportación (la empresa cooperativa es un aliado estratégico de las PYME exportadoras⁵⁹).
- Fortalecer las redes y clústeres del sector cooperativo.
- Fomentar la relación entre las cooperativas y PYME a través de programas de capacitación.
- Fomentar las prácticas del buen gobierno cooperativo.
- Mejorar la educación cooperativa y difundir los principios y valores de las cooperativas.
- Fomentar las buenas prácticas para la sostenibilidad.

Desafíos

- 1) Fortalecer y difundir la identidad cooperativa (principios y valores, escuela cooperativa).
- 2) Fortalecer la integración de las cooperativas: a) entre cooperativas y b) entre federaciones y confederaciones.
- 3) El modelo cooperativo contribuyendo al desarrollo económico y social del Perú⁶⁰.
- 4) El Estado como un socio estratégico de las cooperativas; y contribuyendo al desarrollo de las mismas.
- 5) Un marco jurídico moderno e innovador teniendo en cuenta las características y naturaleza de las cooperativas.
- 6) Un marco institucional cooperativo consolidado.

⁵⁹ Informe 2012 – Promperu: Número total de PYMEs exportadoras: 6,683.

⁶⁰ El modelo cooperativo tiene reconocimiento legal en el Perú, pero su promoción como modelo de negocios es aún limitada.

2.5. Vietnam

VIETNAM: INDICADORES	2012
<i>Población (millones)</i>	88.78
<i>INB per Capita (US\$)</i>	1,550
<i>PBI (US\$ -miles de millones)</i>	155.82
<i>PBI crecimiento (anual %)</i>	5.20
<i>Tasa de desempleo</i>	4.47*
<i>Exportación de bienes y servicios (% de PBI)</i>	80.03
<i>Importación de bienes y servicios (% de PBI)</i>	76.53
<i>Comercio de mercancías (% de PBI)</i>	161.20

* Perspectivas de la Economía Mundial - Banco de datos, Octubre 2013 - FMI (estimado)

Fuente: Banco Mundial 2013

COOPERATIVAS EN CIFRAS	2012
<i>Cooperativas primarias</i>	13,338
<i>Número total de miembros en cooperativas primarias</i>	6,548,894
<i>Número total de cooperativas registradas en la Alianza Cooperativa de Vietnam *</i>	20,436
<i>Número total de miembros y trabajadores en la Alianza Cooperativa de Vietnam(millones)*</i>	12.5
<i>Grupos de cooperativas **</i>	370,000
<i>Contribución de las cooperativas al PBI de Vietnam (%)***</i>	8.6

Fuente: Departamento de Cooperativas – Ministerio de Planificación e Inversión de Vietnam.

Encuesta APEC PYME 0312 - Oct. 2013

(*) Información de miembros y trabajadores registrados en la Alianza Cooperativa de Vietnam (VCA)

(**) Noticias Vietnam – Julio 2012

(***) Alianza Cooperativa Internacional

2.5.1. Entidad competente



El Departamento de Cooperativas del Ministerio de Planificación e Inversión de Vietnam es la entidad competente encargada de planificar las políticas, integrar y promover las cooperativas vietnamitas. Esta entidad trabaja y coordina con otras entidades como el Ministerio de Industria y Comercio de Vietnam (www.moit.gov.vn), encargado de implementar programas y políticas, para el desarrollo de la industria en pequeña escala y negocios colectivos, que incluye a las cooperativas operantes en la industria y el comercio.

2.5.2. Instituciones y organizaciones

La **Alianza Cooperativa de Vietnam** (Viet Nam Cooperative Alliance – por sus siglas en inglés **VCA**) (www.vca.org) es una organización socio-económica no-gubernamental, y la organización Apex del movimiento cooperativo vietnamita.

La VCA ofrece servicios profesionales a las cooperativas a fin de implementar actividades económicas efectivas y viables que, impulsen la participación cooperativa en el desarrollo socio-económico, favorezcan la lucha contra la pobreza y desempleo, y creen negocios sustentables. Las principales actividades de la VCA son:

- Promover la capacitación y educación cooperativa para mejorar las habilidades gerenciales y productivas de la población ubicada en zonas rurales, áreas montañosas y comunidades étnicas.
- Promover la igualdad de género, cohesión social, democracia y armonía social. Incentivar la participación de la mujer y apoyar a los grupos menos favorecidos a tener una mayor integración dentro de sus comunidades.
- Fortalecer las relaciones con la cooperación internacional para el beneficio del movimiento cooperativo en general.
- Participar en el diseño de políticas y normas legales que rigen a las cooperativas vietnamitas.
- Incentivar a la toma de conciencia sobre el rol de las cooperativas en el desarrollo socio-económico de Vietnam.

2.5.3. Legislación

Una cooperativa es una propiedad colectiva y/u organización económica y jurídica, constituida voluntariamente por un mínimo de 7 miembros, quienes deberán comprometerse en cooperar y apoyarse mutuamente en actividades productivas, orientadas a fortalecer la creación de negocios, y contribuir a la generación de empleo. El fin único es cubrir las necesidades en base a los principios de auto-control, auto-responsabilidad, igualdad y democracia en la gestión.

Ley de Cooperativas La Ley de Cooperativas 23/2012/QH13 aprobada por la Asamblea Nacional, el 20 de Noviembre de 2012.
Promulgada por Decreto 25/2012/L-CTN, el 3 de Diciembre 2012
En vigencia desde el 1 de Julio del 2013.
<http://www.economica.vn/FormDoc/tabid/192/topic/H18T16251026361526/language/en-US/Default.aspx>
La ley incluye disposiciones para el régimen fiscal.

2.5.4. Situación y perspectivas

El movimiento cooperativo en Vietnam surge a inicios de siglo XX. La primera cooperativa nació en Thái Nguyên en la producción de artesanía, para luego expandirse en los demás sectores productivos sobretodo agrícola. La empresa cooperativa, constituye la base de la economía rural en Vietnam, y su implementación ha contribuido al proceso de desarrollo económico y mitigación de la pobreza.

Cerca del 50% de la actividad se concentra en las cooperativas primarias del sector agrario, y tiene una relación directa con la lucha contra la pobreza y desempleo. En Vietnam, las zonas rurales tienen un amplio potencial para el desarrollo sostenible y la industria alimentaria; no obstante, los agricultores suelen afrontar serios problemas para el acceso y manejo de las tierras, así como para la capitalización y acceso a mercados.

En este sentido, el gobierno vietnamita ha creado las condiciones para que las cooperativas incrementen sus posibilidades de capitalizarse a través de las cooperativas de ahorro y crédito (uniones de crédito) que representan el 8% de la actividad primaria; y están favoreciendo el acceso al crédito de las cooperativas de consumo y cooperativas agrarias.

En 1993, se creó el Fondo de Crédito para el Pueblo (People's Credit Funds – por sus siglas en inglés PCF) conformado por cooperativas de crédito destinadas a brindar servicios financieros a pequeños agricultores y comunidades. Desde su creación, el PCF ha brindado posibilidades de acceder al crédito a cerca de 1.2 millones de clientes, incluyendo pobladores de las zonas urbanas. En julio de 2013, se creó el Banco Cooperativo de Vietnam con sede en Hanoi; y con ello, un nuevo concepto de banca cooperativa que actualmente está fortaleciendo los servicios financieros en las zonas rurales⁶¹.

⁶¹ Fuente: Asociación de Confederaciones de Uniones de Crédito de Asia (AACCU).

Cuadro 7: Cooperativas Primarias en Vietnam

TIPO	N° COOPs
VIETNAM	13,338
<i>Agrícola</i>	6,652
<i>Financiero / Crédito</i>	1,090
<i>Pesca</i>	230
<i>Otros (industria, artesanía, construcción, transporte, salud / servicio social)</i>	5,366

Fuente: Departamento de Cooperativas - Ministerio de Planeamiento e Inversión de Vietnam - Nov. 2013

Gráfico 5: Cooperativas en Vietnam por sector (%) – Nov. 2013 (Primarias, cooperativas de segundo grado y Federaciones)



Fuente: Alianza Cooperativa de Vietnam (VCA)

Por otro lado, la **Alianza Cooperativa de Vietnam (VCA)** comprende a las cooperativas de segundo grado y federaciones. En cifras de la VCA, el número total de cooperativas es 20,436, de las cuales 3,074 están dedicadas a la pequeña industria y artesanía; y 1,473 son cooperativas de consumo. Estas últimas son muy dinámicas y generadoras de empleo en el comercio al por mayor y retail; además destacan por el trabajo organizado, la buena gobernabilidad, eficiente relación entre los miembros y clientes, productos de óptima calidad y precios justos. Las cooperativas restantes se ubican en construcción, transporte, educación, electricidad y servicios de agua potable. Existen además 54 federaciones.

Esquema 5: Fortalezas y debilidades de la empresa cooperativa en Vietnam**Fortalezas**

- El gobierno vietnamita y los Comités de consulta popular juegan un rol muy importante en la innovación y promoción del modelo cooperativo.
- Las cooperativas juegan un rol decisivo en la agricultura. Importante producción de arroz, café, té, flores, frutas y pesca.
- Las cooperativas de consumo se están desarrollándose en el retail; así como elaborando estrategias de marketing para mercados globales.
- Facilidades para acceder a capacitación laboral, técnica y gerencial.
- Valores tradicionales sólidos (orientados a la familia y la comunidad).
- Mano de obra ampliamente organizada en áreas rurales. Trabajo eficaz y destacada presencia de la mujer en el trabajo cooperativo (rural y urbano).
- Las cooperativas en las zonas rurales también ofrecen oportunidades para crear negocios en artesanías, textiles y comercio justo.

Debilidades

- Requieren estructuras de gobierno local y central más consolidadas, al igual que incentivar la participación de las ONG's.
- El acceso al crédito aún es limitado, pese a los esfuerzos del gobierno.
- El acceso a los mercados, tecnología de punta y TIC's aún es limitado.
- El cierre de las cooperativas es un problema latente.

- El modelo cooperativo no tiene un reconocimiento como modelo de negocios. Los miembros entienden los principios y valores, al igual que el derecho al voto; pero no entienden bien su potencial en la empleabilidad y sus oportunidades de negocios.
- Producción en pequeña escala. Las cooperativas agrarias luchan por el acceso a la tierra.
- Tiene dificultades con la gestión de la cooperativa: administración, auditoría, desarrollo técnico-productivo.
- Las cooperativas no son entendidas como “negocio” por otros modelos empresariales. Las PYME no tienen una idea clara del rol que pueden jugar las cooperativas como socios potenciales.

Estrategias y retos

El modelo cooperativo se prospecta como un modelo eficiente orientado a fortalecer el crecimiento económico; pero en particular, destinado a promover el desarrollo agrario y las condiciones de vida de la población de las zonas rurales y urbanas.

Vietnam está atravesando un proceso de modernización y trabajando para derrotar la pobreza; el crecimiento del PBI supera el 5%, mientras que la tasa de desempleo se mantiene alrededor del 4,47%. En este ámbito, se innova el modelo cooperativo con los siguientes objetivos específicos:

- Convertir a las cooperativas en un vehículo de impulso al crecimiento económico.
- Incrementar la generación de empleo e inclusión social.
- Disminuir la brecha entre las áreas rurales y urbanas.
- Buscar la equidad de género.
- Mejores oportunidades salariales para los grupos sociales y económicos de más bajos recursos

Para fortalecer la participación de las cooperativas en el desarrollo social y económico, la estrategia de gobierno se ha basado en la implementación de la legislación.

Desde el 1 de Julio del 2013, ha entrado en vigencia una nueva ley que dinamiza el rol del empresarial de las cooperativas. Esta ley se alinea con las necesidades de actualizar al modelo, ayudar a las cooperativas a adoptar un rol más activo; y crear mayores oportunidades para que las cooperativas se conduzcan como negocios dentro de una economía social orientada al mercado.

La nueva ley define a las cooperativas como empresas colectivas establecida voluntariamente con un número mínimo de 7 miembros. Además, establece que las cooperativas puedan gozar de ventajas para la realización de transacciones y provisión de servicios en los mercados; abriendo de este modo, mayores oportunidades para la generación de empleo y acceso al crédito de sus miembros.

Adicionalmente, la ley contempla el apoyo del Estado a través de la capacitación de recursos humanos, consultoría en la expansión en mercados internacionales, soporte para el acceso a mejores tecnologías y capital. Se otorgan tratamientos especiales para el impuesto a la renta y otras exenciones fiscales; y prevé una mayor inversión en infraestructura y créditos preferenciales para el desarrollo agrario.

La política por su parte, ayudará a armonizar los tres pilares económicos que incluyen la articulación del Estado, la industria, y organizaciones sin fines de lucro.

El desarrollo cooperativo de Vietnam es reconocido como un caso de éxito en la transformación económica, y se espera que la nueva ley cooperativa pueda favorecer aún más su proceso de modernización. Para ello, será también necesario, una mayor difusión de la empresa cooperativa como un instrumento para la creación de negocios; y no más como una alternativa para la resistencia a la crisis.

Saigon Coop es la cooperativa líder en retail de Vietnam que concentra sus actividades en cadenas de supermercados (Coop Mart), alimentos, bebidas, tiendas especializadas, confecciones, construcción y bienes raíces. Durante el 2012, las ventas netas de Saigón Coop alcanzaron los US\$ 1,000 millones, con un portafolio de casi 800 marcas. Saigon Coop maneja de manera eficiente los conceptos de mercadeo y las estrategias para el posicionamiento internacional (www.saigonco-op.com.vn)⁶².

2.6. Mejores prácticas de gobierno

A través de las respuestas de las autoridades a encuesta a gobiernos, fue posible identificar cuáles son las mejores prácticas que las cinco economías tienen en común.

Los principales resultados son los siguientes:

1) Las autoridades respondieron que tenían mayores facilidades para favorecer a las empresas cooperativas en los siguientes aspectos:

	Canadá	Chile	Malasia	Perú	Vietnam
Legal	★	★	★	★	★
Fiscal	★	★	★		★
Acceso al crédito	★		★		
Acceso a mercados	★			★	

Mayores facilidades: (★)

⁶² Ver anexo - Fuente: Euromonitor International

2) Las autoridades respondieron que los factores que más contribuían a promover la competitividad de la empresa cooperativa en sus economías eran los siguientes:

	Canadá	Chile	Malasia	Perú	Vietnam
Regulación (Formulación de políticas)	★	★	★	★	★
Institucionalidad		★			
I&D	★				
Políticas para el desarrollo de negocios	★				
Acceso al mercado global	★	★		★	
Políticas de innovación	★				
Facilidades para la capacitación	★	★	★	★	★

Factores que promueven la competitividad (★)

Los resultados en los puntos 1) y 2) hacen énfasis en los esfuerzos de las economías para mejorar la legislación y regulación con el objeto de incrementar la participación de las cooperativas en el desarrollo socio-económico. Se destaca también que los gobiernos están brindando facilidades para la capacitación.

Además, se pudo comprobar que las buenas prácticas en común, están alineadas con las recomendaciones de la Secretaria General de las Naciones Unidas y la recomendación 193 de la OIT. En este sentido, las economías también están realizando esfuerzos para implementar en sus legislaciones los principios y valores del cooperativismo; e impulsan el reconocimiento del rol de las cooperativas en la economía.

Las economías igualmente, están trabajando en sus políticas nacionales y esperan obtener resultados antes del 2020. Economías como Chile, han aumentado su apoyo al sector cooperativo en un 300%; mientras que Vietnam, ha puesto en marcha una nueva ley que incrementaría la participación cooperativa en la economía. Está ley se encuentra vigente desde el 1 de Julio del 2013.

La Política Nacional de Cooperativas de Malasia (2011-2020), busca duplicar la participación de las cooperativas en el crecimiento económico; y Perú está próximo a lanzar su primer Plan Nacional de Cooperativas. Canadá incentiva la conversión de micro empresas en empresas cooperativas como una herramienta eficaz para favorecer la empleabilidad.

Estos resultados también reflejan que Chile, Malasia, Perú y Vietnam tienen menos facilidad para apoyar a las cooperativas en materia fiscal, acceso al crédito y acceso a mercados. Al respecto, y observando los esfuerzos que se están realizando en el ámbito legal; sería recomendable realizar esfuerzos adicionales para mejorar los aspectos fiscales que afectan a las cooperativas.

Bajo esta premisa, una recomendación sería revisar los sistemas impositivos. Mejores políticas de impuestos o incentivos, ofrecerían más oportunidades a las cooperativas para incrementar los fondos de reserva o permitir la reinversión.

Estas economías también están promoviendo la capacitación empresarial. En este sentido, se reafirma el compromiso de las economías con el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico 2013-2016 del Grupo APEC PYME orientado a fomentar la capacitación empresarial, fortalecer el espíritu de empresarialidad y estimular los start-up de empresas.

3) Las autoridades respondieron que los factores que limitaban la competitividad de la empresa cooperativa en sus economías eran las siguientes:

	Canadá	Chile	Malasia	Perú	Vietnam
Regulación (Formulación de políticas)					
Instituciones					
I & D		×	×	×	×
Políticas para el desarrollo de negocios			×		
Acceso al mercado global			×		×
Políticas para la innovación				×	
Facilidades para la capacitación					
Ninguna limitación en particular	×				

Factores que limitan la competitividad (×)

De acuerdo a los resultados mostrados en el punto 3), la Investigación y Desarrollo (I & D) es un tema crítico sobre todo en las economías en vías de desarrollo. Para afrontar tal situación, una estructura efectiva de incentivos tributarios podría incrementar las posibilidades de invertir en I&D, cuyo rol es decisivo para el desarrollo de nuevos productos y la expansión de operaciones.

4) Las autoridades respondieron que la relación entre cooperativas y las PYME en sus economías era la siguiente:

	Canadá	Chile	Malasia	Perú	Vietnam
Directo					
Indirecto	×			×	×
No hay información disponible		×			
No hay respuesta			×		

De acuerdo a los resultados mostrados en el punto 4) y la revisión de literatura en materia de cooperativas, no hay evidencia de una relación directa entre las cooperativas y las PYME, y prácticamente no existe información estadística que pueda apoyar un análisis y/o sustentar una relación entre ambos modelos empresariales.

En Canadá, Perú y Vietnam, la relación es indirecta y principalmente se relacionan en los sectores de servicios públicos, al igual que el sector bancario, ahorro y crédito. La información obtenida de informes económicos, han confirmado que las MYPE acuden a las cooperativas de ahorro y crédito para acceder al crédito. Las respuestas de Chile y Malasia condujeron a la conclusión que la relación era también indirecta.

Al respecto, sería necesario incrementar iniciativas para mejorar la relación entre ambas realidades empresariales.

El simposio y taller “Mejora de la competitividad de las PYME a través del modelo cooperativo innovador (Empresa cooperativa)” ha abierto el diálogo de expertos sobre el tema, poniendo énfasis en la necesidad de trabajar en favor de los vínculos entre las cooperativas y las PYME.

Todas las economías cuentan con las siguientes buenas prácticas:

- **Innovar el modelo cooperativo para favorecer la inclusión social, y aumentar el acceso a los mercados.**
- Promover la empresa cooperativa mediante iniciativas y estrategias dirigidas a mejorar sus capacidades empresariales, y con ello favorecer su participación en el crecimiento económico y desarrollo.
- Las entidades que tienen a su cargo al sector cooperativo, están incentivando las “alianzas y asociaciones” para crear nuevas oportunidades de negocios, promover start-ups y abrir el acceso a mercados internacionales.
- Las autoridades nacionales han planteado ayudar a las cooperativas a usar los tratados de libre comercio para incrementar su presencia en los mercados internacionales.
- Innovar para mejorar las condiciones de vida, equidad de género, protección del medio ambiente y hacer frente a los desafíos globales.

III. Experiencias exitosas y mejores prácticas empresariales⁶³

Durante el proceso de investigación, las cooperativas proporcionaron bibliografía, perfiles empresariales y catálogos que contenían información sobre sus propias experiencias. El análisis de este material seguido de entrevistas, ayudó a identificar algunos casos de éxito y perfiles de cooperativas que se presentan en este capítulo.

El análisis de las historias cooperativas de resistencia a la crisis e innovación, resultó una experiencia muy aleccionadora; al igual que evidenciar como los principios y valores del cooperativismo, construyen niveles muy elevados de confianza para el fortalecimiento de sus actividades productivas y alianzas. Gracias a las experiencias exitosas, fue posible confirmar que las cooperativas en las economías de APEC, están realizando negocios con las PYME, pero también que están poniendo en práctica los principios de la administración y la sustentabilidad de manera eficiente. Varios expertos en cooperativas fueron entrevistados para preparar los casos de estudio.

3.1. Casos de estudio: Sector agrícola

1) SOCODEVI: Cooperación entre cooperativas en la región APEC⁶⁴



⁶³ Es posible obtener más información sobre las cooperativas clicando en los logos o en las direcciones de las páginas web.

⁶⁴ El caso de SOCODEVI fue posible gracias a la entrevista realizada para el proyecto APEC PYME 0312 a Réjean Lantagne-Director Prodicom, SOCODEVI.

SOCODEVI (Sociedad de Cooperación para el Desarrollo Internacional), es una corporación de desarrollo internacional sin fines de lucro establecida en 1985. Está constituida por una red de 27 cooperativas y mutuales canadienses que constituyen en total una red de 3.3 millones de miembros y 31,000 empleados. SOCODEVI ofrece capacitación técnica y gerencial a los movimientos cooperativos de las economías en vías de desarrollo.

El objetivo de SOCODEVI es contribuir a mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores agrarios y comunidades ubicadas en zonas rurales y de extrema pobreza. La corporación promueve el desarrollo sostenido, y apoya a los movimientos cooperativos a robustecer sus relaciones mediante el sexto principio: **Cooperación entre cooperativas**.

Los expertos de SOCODEVI diseñan proyectos dirigidos a construir habilidades gerenciales y técnicas que mejoren las condiciones productivas de las cooperativas, y favorezcan los start-ups y/o expansión de los negocios. Sus proyectos se encuentran en un 80% en el sector agricultura; y se orientan a diversificar las actividades de generación de ingreso de las cooperativas como son la creación de cadena de valor para productos destinados a la cadena de suministros y exportaciones

SOCODEVI contribuye a fortalecer las competencias gerenciales de los directores y gerentes de cooperativas; además ayudan a construir la “confianza” entre los miembros, accionistas y trabajadores mediante la difusión de los principios y valores del cooperativismo.

A fines del 2013, SOCODEVI había concluido un promedio de 400 proyectos en 41 economías en vías de desarrollo, por un total de US\$188 millones. Los proyectos han beneficiado a más de 12 millones de personas. En 1985, SOCODEVI inició con proyectos que alcanzaban los US\$ 500,000; al presente, maneja proyectos que superan los US\$15 millones por año.

En el Perú, SOCODEVI ha contribuido en el desarrollo de capacidades en la producción del algodón en la costa central, al igual que en el desarrollo de cadenas de valor para el café y cacao en la zona alto-andina y amazónica. Desde Abril del 2013, los expertos de SOCODEVI están llevando a cabo un proyecto destinado a crear cadenas de valor en productos agrícolas como quinua, panela⁶⁵, vegetales y frutas. Este proyecto beneficiará a 8,000 pequeños productores de manera directa; y de manera indirecta a 24,000 familias que se ubican en las zonas andinas de Ancash, Cajamarca y La Libertad. El financiamiento proviene de empresas mineras (25%) y del gobierno Canadiense (75%).

En el sur de Vietnam, y hasta el 2008, SOCODEVI ha conducido un proyecto para mejoramiento de la calidad de vida en 16 comunidades de 4 provincias en Soc Trang en donde el 65% de los beneficiarios fueron mujeres. SOCODEVI ha contribuido con proyectos para el desarrollo de cooperativas lecheras, implementando un modelo productivo que se está utilizando en todo el territorio vietnamita.

⁶⁵ También conocida como azúcar de caña sin refinar.

Conjuntamente, ha realizado aportes a la nueva ley de cooperativas, vigente desde el 1 de Julio del 2013. Del 2007 al 2012, ha apoyado al movimiento cooperativo de Tien Giang en el mejoramiento de las capacidades gerenciales de productores locales y central de cooperativas agrícolas.

SOCODEVI trabaja coordinadamente con el gobierno central, los gobiernos locales, ONG's y las CAC⁶⁶. El trabajo coordinado con las instituciones vinculadas al proyectos, constituyen un factor clave para el éxito. Las intervenciones de SOCODEVI inician con una evaluación de los beneficiarios del proyecto (pequeños productores y/o comunidades); y de las condiciones para la realización del mismo, que incluyen a la infraestructura. Se evalúan los requerimientos para crear una gran cooperativa (o cooperativa de segundo grado) y la voluntad para trabajar conjuntamente.

De acuerdo a las evaluaciones, se procede a las intervenciones de los expertos canadienses, quienes ofrecen su tiempo y pericia de manera voluntaria para alcanzar los objetivos del proyecto. Una de las características principales de SOCODEVI es fortalecer la inclusión de género. Por ello, muchos de los proyectos buscan crear capacidades técnicas y gerenciales para mujeres al igual que jóvenes, a fin de mejorar sus condiciones de vida y de sus familias; al igual que ofrecer mayores oportunidades de trabajo y creación de empresa.

La experiencia SOCODEVI ayuda a las cooperativas a alcanzar competitividad, a innovar e incrementar sus posibilidades para las alianzas con las PYME y acceso al mercado.

Lecciones aprendidas:

- Los programas de SOCODEVI buscan crear competencias gerenciales y de liderazgo, facilitar el acceso al crédito, y mejorar las prácticas sustentables. La **cooperación entre cooperativas** también favorece el fortalecimiento de las relaciones entre las economías desarrolladas y en vías de desarrollo dentro de APEC, a través de intercambio de experiencias y know-how.

Mediante **esta buena práctica**, las cooperativas tendrán posibilidades para creación de redes y clústeres, así como reafirmar sus vínculos con empresas en otros modelos de negocios.

⁶⁶ Ver abreviaciones

2) COLUN: Gestión y gobernanza para competir en el mercado local y en las economías de la región APEC ⁶⁷



La **Cooperativa Agrícola y Lechera de La Unión Ltda. (COLUN)** es una cooperativa lechera localizada en la región Los Ríos al sur de Chile. Establecida en 1949, Colun es una cooperativa de gran dimensión, que se dedica a la recolección, procesamiento y distribución de leche y productos lácteos (quesos, yogurt, leche UHT, mantequilla, como los principales productos).

COLUN es la cooperativa primaria más grande y el segundo exportador de productos lácteos de Chile. Con un crecimiento promedio de 7% anual y más de 1,800 trabajadores; COLUN es una cooperativa que destaca por su visión a largo plazo, gobernanza y gestión. La información obtenida a través de la encuesta cooperativa, evidencia que los pilares de la estabilidad y crecimiento de COLUN son: la ética en la gobernanza, la administración eficiente y la eficaz rendición de cuentas (Datos del 2012: 15,02% de rentabilidad neta y US\$81 millones de Fondo de Reserva). La COLUN también se centra en la seguridad alimentaria, alta calidad de sus productos, trazabilidad y sustentabilidad.

⁶⁷ El caso de COLUN fue propuesto por DECOOP (Chile) y presentado por el Sr. Carlos Schultze durante el taller y simposio. COLUN compiló la encuesta a cooperativas. Información bibliográfica fue obtenida de Euromonitor 2013.

En sus 63 años, la cooperativa ha tenido sólo cuatro gerentes generales, y una muy baja rotación en su gobierno corporativo. Algunos de los componentes de éxito de su estilo gerencial son: la comunicación, división del trabajo y coordinación.

Los productores de leche pueden acceder a la cooperativa convirtiéndose en miembros, y comprando acciones en base a la cantidad de leche que entregan a la cooperativa. En base al número de acciones o leche entregada, los productores podrán participar de la empresa y la toma de decisiones.

Por otro lado, la división del trabajo y la inversión en tecnología, determinan la calidad de los productos. Colun cuenta con una planta cuya capacidad de procesamiento es 1.4 millones de litros al día; al igual que exhaustivos controles de producción que garantizan la calidad y la trazabilidad. La cooperativa ha implementado Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), HACCP, ISO 14001 y otras certificaciones como Halal, Kosher y Gluten Free.

En lo que respecta a su desarrollo empresarial, Colun ha podido crecer a través de adquisiciones e inversiones en tecnología a la vanguardia, programas de capacitación, y procesos de estandarización, con la contribución de los miembros y el fondo de reserva. En la parte comercial, la cooperativa ha adoptado estrategias de marca que han permitido la fidelización del consumidor chileno. La cooperativa ha implementado sistemas de gestión ambiental para garantizar la innovación y la sustentabilidad.

Casi el 20% de los miembros son mujeres; mientras que el 90% de los trabajadores son jóvenes. No se pudo recabar información en base a su relación con las PYME, pero el 25% de los miembros son empresas. Colun está compitiendo en el mercado chileno con firmas como Nestle. Su visión de negocio es muy difundida y está orientada a la comunidad.

Colun está basada en la ayuda mutua, integridad, integración vertical y compromiso. En 2012, logró obtener el 5% de cuota del mercado chileno en los alimentos empacados.

Desde 1986, la cooperativa está posicionada en los mercados internacionales con un portafolio de exportación que incluye mantequillas, quesos, leche en polvo, y dulces de leche. Son siete los mercados de APEC que son clientes importantes de Colun: Japón, República de Corea, México, Perú, la Federación Rusa, Singapur y Estados Unidos de América.

Lecciones aprendidas:

- COLUN ha logrado un posicionamiento competitivo gracias a **una administración eficiente y buena gobernanza**. Estas dos prácticas de negocio, junto con una visión de largo plazo, han contribuido al éxito de la cooperativa durante más de 63 años. El objetivo de Colun es continuar manteniendo el liderazgo, y para ello buscarán seguir creciendo, mejorar sus procesos, e implementar nuevas tecnologías.

3) K-MELON: La Marca Cooperativa. El caso de los pequeños productores en la República de Corea⁶⁸



Durante el taller y simposio “Mejora de la competitividad de las PYME a través del modelo cooperativo innovador (Empresa cooperativa)” se contó con la presencia del experto Jae H. Lee, Ph.D. quien realizó una presentación sobre **"Los aspectos exitosos del modelo cooperativo: Experiencia de la República de Corea"**⁶⁹.

El caso coreano, propone a la empresa cooperativa como una alternativa viable para el desarrollo socio-económico, pero también como un modelo que ofrece mejores condiciones para construir confianza entre socios e incrementar las posibilidades de competir de los pequeños productores en el sector agrario. El modelo cooperativo es igualmente, considerado un modelo conciliador que crea óptimas condiciones para alianzas con otros modelos de negocios⁷⁰.

La experiencia coreana demuestra que cuando se adoptan estrategias de marketing como el desarrollo de marcas, las microempresas y los pequeños productores operando bajo el modelo cooperativo, incrementan su poder de negociación y reducen la intermediación en la cadena de suministro y acceso a los mercados globales.

⁶⁸ Jae H. Lee, Ph.D. – Director Ejecutivo del Instituto Coreano de Desarrollo Estratégico. Para la construcción del caso se realizó una entrevista al Sr. Lee.

⁶⁹ Ver: <http://www.produce.gob.pe/proyectos/business-model/docs/Jaehoon-Lee-Korea.pdf>

⁷⁰ Acto Cooperativo (26 de Enero del 2012). Revisar referencias en la presentación de Jae H. Lee, Ph.D.

El caso de la Asamblea de Melón de la República de Corea o la K-Melon, es considerado un caso de éxito en cuanto al posicionamiento de productos a través de una marca. La K-Melon es la marca que representa a los productores coreanos de melón, con el apoyo de la Federación Nacional de Agricultores de la República de Corea (por sus siglas en inglés NACF)⁷¹.

Un sistema en donde 1,266 productores están reagrupados en 34 cooperativas agrarias para producir y comercializar el mejor melón de Corea. La estrategia es bastante simple y basada en la división del trabajo: los productores se concentran en la producción del melón y la Asamblea se encarga de la comercialización y la marca.



Por lo tanto, los productores de melón organizados en las cooperativas se enfocan en obtener la mejor calidad de producto; las cooperativas y la asambleas regionales apoyan los procesos productivos; y finalmente, la Asamblea Nacional del Melón se encarga de las funciones del marketing dirigidas a la distribución en las cadenas de **supermercados, comercializadoras, retail y exportaciones**.

La Asamblea Nacional del Melón y la NACF mueven casi el 67% del consumo de melón en Corea. Existen tres tipos de melón diferenciado por texturas, sabores, calidades, y precios. El empaque está diseñado en función al tipo de cliente (retail, venta al por mayor, clientes de lujo, para regalos, etc.) y cuenta con los estándares y características requeridos del producto (peso y calidad).

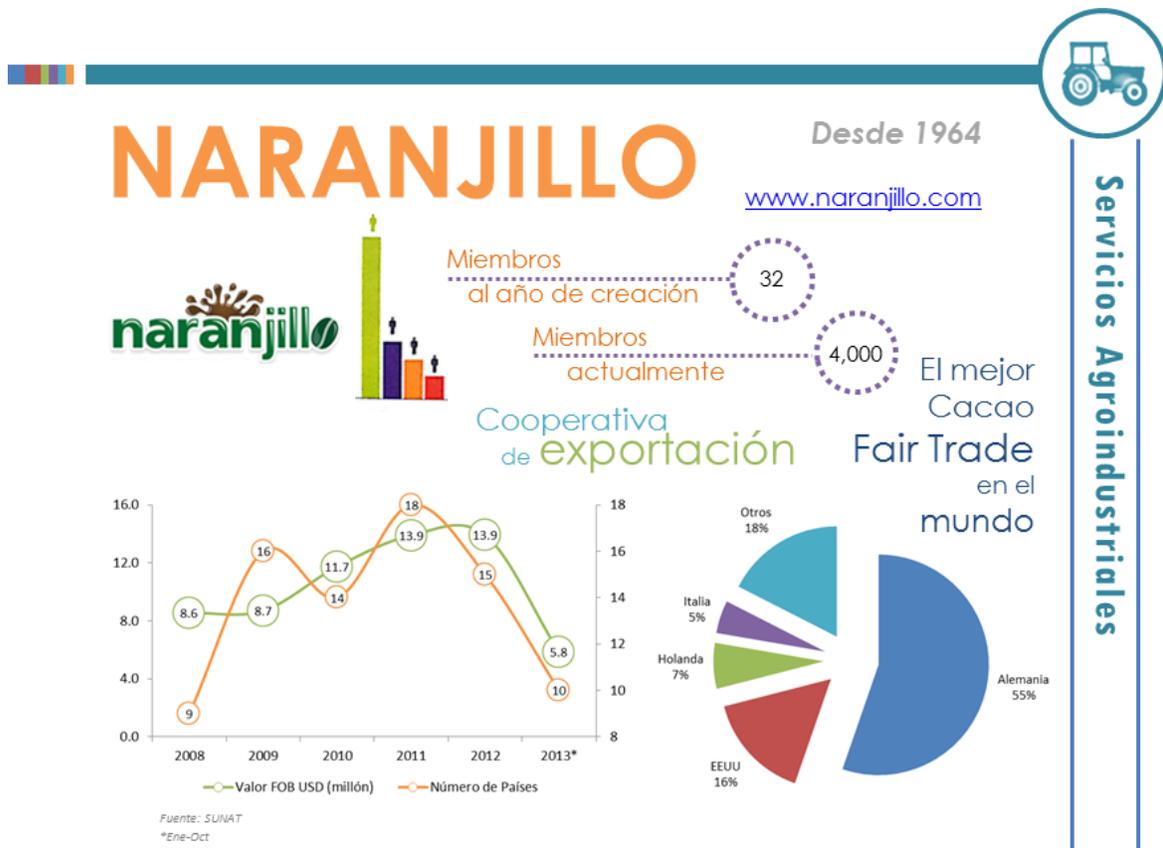
El sistema de producción es estandarizado desde los cultivos hasta la gestión de la marca, empaque y ventas por parte del NACF. La K-Melon tiene una relación directa con los consumidores que pueden seguir el proceso productivo y de comercialización a través del portal de la asamblea. **La Asamblea Nacional del Melón tiene un compromiso con la seguridad alimentaria, trazabilidad y sustentabilidad.** La NACF con los pequeños productores coreanos se esfuerza por cumplir con sus responsabilidades sociales basadas en la confianza tanto de los agricultores como de los consumidores.

⁷¹ NACF son las siglas en inglés (NONGHYUP)

Lecciones aprendidas:

- K-MELON. Los pequeños productores coreanos estratégicamente aliados bajo una estrategia de marca han logrado posicionarse en el mercado coreano. La estrategia de marca o “branding” ha contribuido a reducir la intermediación, y obtener mejores precios para los productos; pero principalmente a consolidar la lealtad y la satisfacción de clientes. **La adopción de la estrategia de marca para expandir las actividades de la cooperativa es considerada una de las mejores prácticas de negocios para hacer frente a los mercados globales.**

4) NARANJILLO: Inteligencia de mercados e innovación. El caso de una cooperativa de pequeña-mediana dimensión⁷²



La **Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo Limitada (COOPAIN)** es una cooperativa de servicios constituida por pequeños productores agrarios que tiene como principal actividad el acopio, procesamiento y comercialización de cacao y café. NARANJILLO cuenta con las siguientes líneas de producción: granos de cacao, manteca de cacao, polvo de cacao, licor de cacao, chocolate, grano de café, café tostado y miel.

⁷² El caso de Naranjillo fue propuesto por los expertos en cooperativas del Perú. Las estadísticas fueron obtenidas de Infotrade Peru.

La cooperativa se encuentra situada en Tingo María, Departamento de Huanuco, en la zona centro-oriental del Perú. Fue fundada en 1964, por iniciativa de 32 productores agrarios que estaban decididos a combatir a la intermediación comercial y los precios bajos que se pagaban por sus cultivos de café y cacao. En la actualidad, NARANJILLO cuenta con más de 4,000 productores y 156 trabajadores, y extiende sus actividades hacia las regiones San Martín y Ucayali, localizadas al norte de la Amazonía y en la zona centro-este del Perú.

La sede de NARANJILLO se encuentra ubicada en Tingo María y tiene una oficina comercial en Lima. En 1985, se contruyó la primera planta de procesamiento de cacao con el aporte de los miembros, el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD), y el financiamiento de dos instituciones bancarias⁷³. La adquisición de nueva tecnología abrió las oportunidades para nuevas estrategias y mercados.

NARANJILLO está presente en los mercados internacionales por casi 20 años. Sus exportaciones agroindustriales han alcanzado aproximadamente los US\$80 millones en los últimos 10 años, y cuenta con más de 11 líneas de productos de exportación destinadas a 18 mercados entre ellos: Australia, Bélgica, Alemania, Italia, República de Corea y Estados Unidos de América.

Su éxito en las exportaciones está relacionado con una visión a largo plazo y un enfoque orientado al mercado internacional. La cooperativa ofrece entre sus servicios, programas de capacitación para incrementar las competencias tecnológicas, e inteligencia comercial para mercados para nicho. NARANJILLO ha pasado de ser un exportador de cacao (1994) a un sofisticado productor de chocolate orgánico, 70% puro cacao (2013).

En 2010, y con el objeto de generar mayor valor agregado a sus productos, la cooperativa adoptó el "Fairtrade" (Comercio Justo) con un plan de negocios que contaba con estrategias en lo tecnológico, comercial y social. Para el cumplimiento del plan, la cooperativa aumentó su capacidad instalada en un 35% e innovó los procesos de producción hasta lograr los estándares de calidad y trazabilidad que requería el mercado internacional.

Sus comités, directivos y gerentes de la cooperativa persiguen el cumplimiento de los valores y principios del cooperativismo; así como el compromiso con la comunidad. Además, la cooperativa está poniendo en práctica los principios de la sustentabilidad para obtener mejores precios por sus productos; y alinearse con los objetivos sociales y ambientales del desarrollo.

Hoy en día, NARANJILLO es la cooperativa de servicios agrarios más importante de América Latina; y el principal productor peruano de cacao 100% orgánico. La cooperativa ha obtenido las siguientes certificaciones de Comercio Justo y producción orgánica:

⁷³ Banco Industrial y Banco Agrario.



NARANJILLO tiene poder de negociación y capacidad de desarrollar alianzas estratégicas con otras empresas colectivas, las PYME, cadenas de distribución y/o corporaciones que les permite un desarrollo productivo exclusivo para la exportación. La cooperativa entiende de manera excepcional, los conceptos de sostenibilidad y mercados sofisticados. Por este motivo, logra estar a la vanguardia en cuanto a tecnología e infraestructura para seguir liderando en la cadena de valor del cacao.

Durante el 2012, las exportaciones de NARANJILLO, alcanzaron los US\$13.9 millones por concepto de 11 partidas arancelarias relacionadas con la producción del cacao, café y sus derivados. Las exportaciones se destinaron a 15 mercados principalmente ubicados en Europa, Asia y América del Norte. A Setiembre del 2013, había superado los US\$ 5.9 millones de exportación.

Durante el proceso de investigación, se pudo verificar que **NARANJILLO no sólo trabaja eficientemente con diferentes tipos de empresas; sino que también tiene amplia capacidad para desarrollar alianzas dentro de los mercados del APEC a través de la red del comercio justo.**

NARANJILLO está produciendo chocolate para la línea gourmet "Cuisine Camino" de la cooperativa canadiense **La Siembra**⁷⁴ (Ver foto - Expoalimentaria 2013 - Lima Perú).



La revisión del material bibliográfico proporcionó información sobre el caso de NARANJILLO adoptando planes para los mercados de comercio justo, luchando contra los cultivos

⁷⁴ La siembra.com: <http://www.lasiembra.com/camino/en/camino>

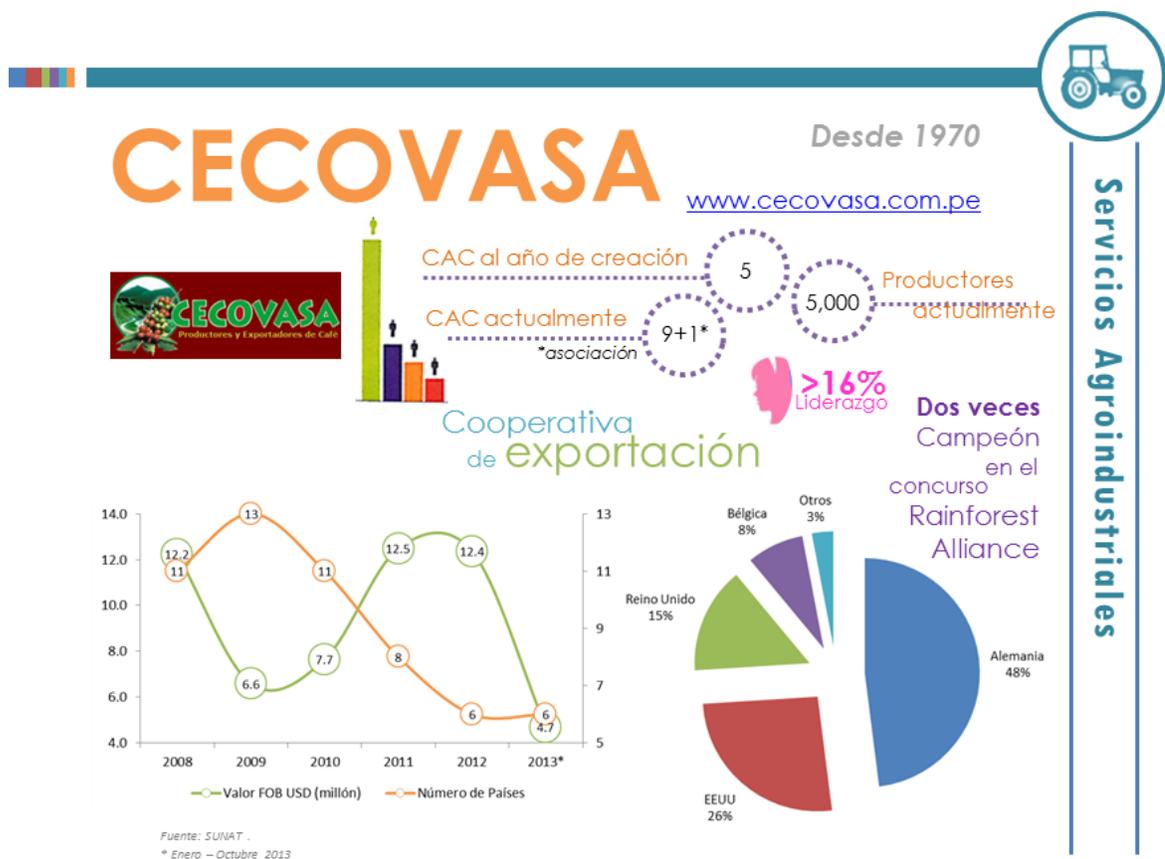
ilegales y mejorando las condiciones para la inclusión social. Sin embargo, ningún estudio había contemplado hasta ahora, el éxito de la cooperativa en la exportación y los mercados internacionales.

Lecciones aprendidas:

- NARANJILLO ha alcanzado una posición competitiva debido a su gestión eficiente y gobernanza; sin embargo, es la **inteligencia de mercados internacionales**, la buena práctica que ha contribuido a consolidar su posición en las exportaciones.

La cooperativa y sus miembros han invertido en tecnología y adoptado como estrategia la **asociatividad para la exportación** que mejoraron no sólo su competitividad, sino también la competitividad de clientes como las PYME, mayoristas, minoristas y otras cooperativas.

5) CECOVASA: Estratégicamente unidos y branding para los mercados internacionales⁷⁵



⁷⁵ El caso de CECOVASA fue presentado durante el taller y seminario (Ver anexo).

La Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras de los Valles de Sandia (CECOVASA) es una **organización de segundo grado** constituida por productores cafetaleros del Valle de Sandia ubicado en la Región andino-amazónica de Puno⁷⁶.

La CECOVASA fue fundada en 1970, por cinco cooperativas agrarias cafetaleras que se unieron para exportar directamente, obtener mejores precios y compartir costos. La cooperativa provee servicios de capacitación, asistencia técnica, crédito, adquisición de insumos, desarrollo de marcas, certificación, información, acopio, procesamiento y comercialización de cafés especiales. Las líneas de producción se orientan hacia **el café con calidad de exportación y consumo por marca**.

En la actualidad, la cooperativa cuenta con nueve cooperativas y una asociación que agrupan en total a más de 5,000 pequeños productores que pertenecen a comunidades quechuas y aymaras⁷⁷. La producción de café es arábica con predominancia de las variedades Caturra, Typica y Bourbon. CECOVASA exporta más del 75% de la producción cafetalera proveniente de los Valles Tambopata e Inambari, y representa el 2% del total de la producción peruana.

Desde sus inicios, CECOVASA ha sido una cooperativa de exportación, especializada en la producción del café para mercados locales y globales; y ha consolidado experiencia interactuando con el sector privado a través de las grandes empresas⁷⁸ y las PYME⁷⁹. El café cuenta con sellos de Comercio Justo (1993), Certificación Orgánica (2007), Rainforest Alliance (2006) y Bird Friendly Certification (2013). Se estima que la producción de café orgánico supere el 50% de su producción total.

El éxito de CECOVASA radica en su plan estratégico, al igual que en la tradición y especialización en cafés. Desde sus inicios y hasta 1989, la producción se destinó a cumplir la cuota de exportación peruano.

Los cambios en las políticas comerciales del Perú, y el surgimiento del comercio justo, crearon condiciones para nuevas oportunidades de negocios en el mercado internacional. En este sentido, **los productores de café de Valle de Sandia decidieron permanecer unidos y estratégicamente aliados para competir a nivel local y global**.

Durante el 2012, consolidaron exportaciones por US\$ 12.6 millones con participación en seis mercados entre los que se encuentran principalmente Alemania, Estados Unidos de América y Reino Unido. Por otro lado, las mujeres cumplen un rol fundamental en la productividad de la cooperativa. Existen aproximadamente 800 mujeres organizadas en el

⁷⁶ Las opiniones vertidas en torno a la CECOVASA se recolectaron durante la Feria Internacional del sector alimentos del Perú "Expoalimentaria 2013". CECOVASA proporcionó material informativo sobre su desempeño y las estadísticas fueron obtenidas de Infotrade Perú.

⁷⁷ Orillas del Lago Titicaca, el Valle de Tambopata (incluye al Parque Nacional Bahuaja Sonene) y el Valle de Inambari.

⁷⁸ Perhusa es cliente de CECOVASA. Perhusa es una empresa peruana líder en la exportación de café. Esta empresa genera directa y/o indirectamente empleo e ingresos para un aproximado de 35,000 familias.

⁷⁹ Las PYME que operan en el sector Hospitalidad en el Perú, venden y distribuyen el Café TUNKI.

Comité de Desarrollo de la Mujer (CODEMU)⁸⁰ que tienen una participación activa en los planes de trabajo, los programas de capacitación y generación de ingresos.

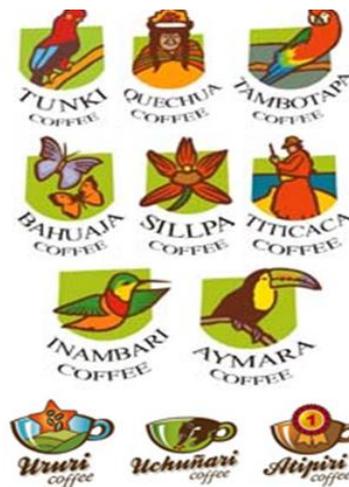
A principios del 2012, la CECOVASA participó en una iniciativa de los gobiernos de la República de Corea y Perú, para el desarrollo de nuevos mercados y oportunidades de negocios orientados a reducir las situaciones de extrema pobreza en el sur del Perú.

Esta experiencia internacional, permitió conocer el avance tecnológico de la República de Corea y crear oportunidades para identificar clientes en los mercados de APEC para los cafés especiales⁸¹.

CECOVASA cuenta con 8 marcas de cafés especiales de muy alta calidad, entre los que se encuentra el Café Tunki, campeón mundial en la feria de Asociación de Cafés Especiales de América (2010), y dos veces campeón en concurso de cafés de calidad Rainforest Alliance (2010 y 2011).

A setiembre del 2013, la central de cooperativas habían podido exportar sólo US\$4.7 millones debido al fuerte impacto del hongo de La Roya⁸² en los cultivos de café y la caída de los precios internacionales. Sin embargo, CECOVASA mediante un nuevo proyecto de US\$2.5 millones está buscando crear cadena de valor para otros productos como cacao, panela y frutas.

Marcas de Cecovasa



⁸⁰ Ver abreviaciones

⁸¹ Los consumidores de café en la República de Corea están sofisticando sus gustos por productos Premium. Se espera que el valor “Off-trade” del café crezca a una tasa anual de 4% (Euromonitor, Agosto 2013).

⁸² Producción cafetalera del Perú cayó en 30% en el 2013. Diario Gestión 12 Agosto 2013.

Lecciones aprendidas:

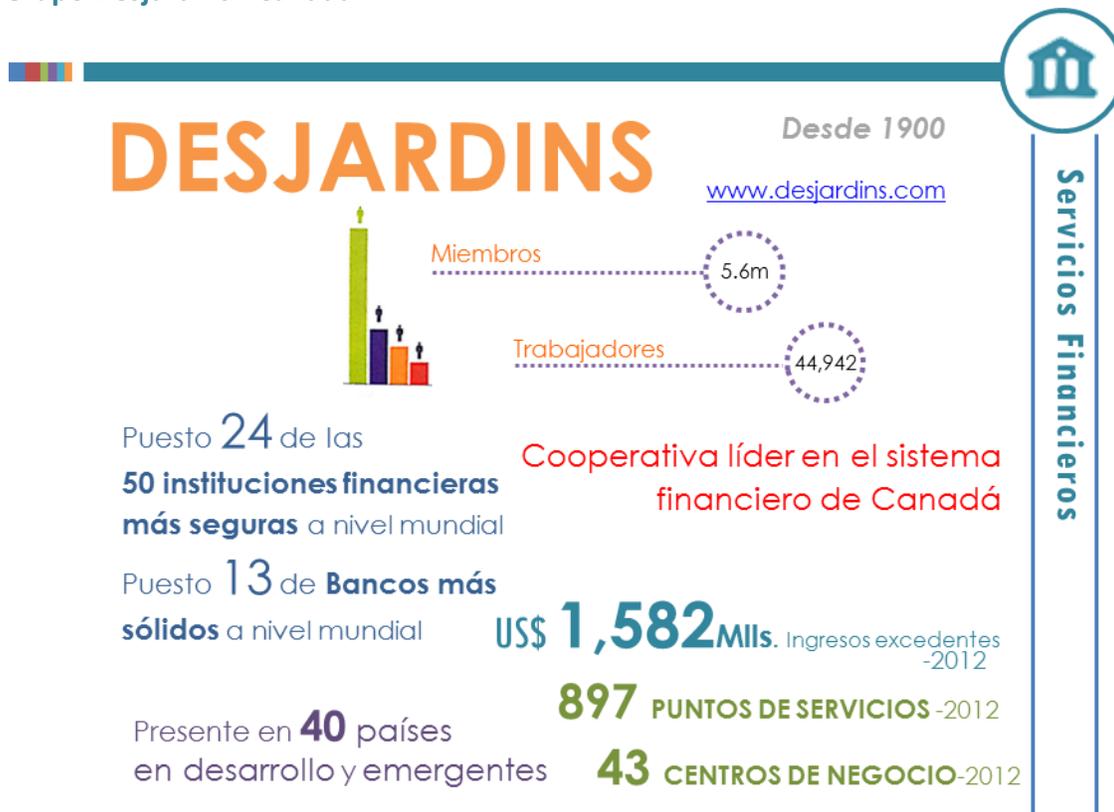
- **Crear alianzas estratégicas para la exportación** es la mejor práctica que los agricultores de la andina-amazónica CECOVASA pusieron en práctica para conquistar los mercados locales y globales. Los pequeños productores de café entendieron desde un principio, que podían obtener mayor poder de negociación y mejores condiciones si permanecían estratégicamente juntos y aliados.

Todas las cooperativas que se han presentado en los casos de estudio, están actuando de manera socialmente responsable y protegiendo el medio ambiente, a través de la implementación de prácticas sustentables.

3.2. Perfil de cooperativas: cooperativas de ahorro y crédito, y cooperativas de consumo

La encuesta realizada a cooperativas, contribuyó a identificar un grupo de cooperativas que reflejan tanto el cumplimiento de los principios, como la contribución a fortalecer la creación de redes dentro de la región APEC. Estas cooperativas están operando incluso desde principios del siglo XX.

1) Grupo Desjardins - Canadá

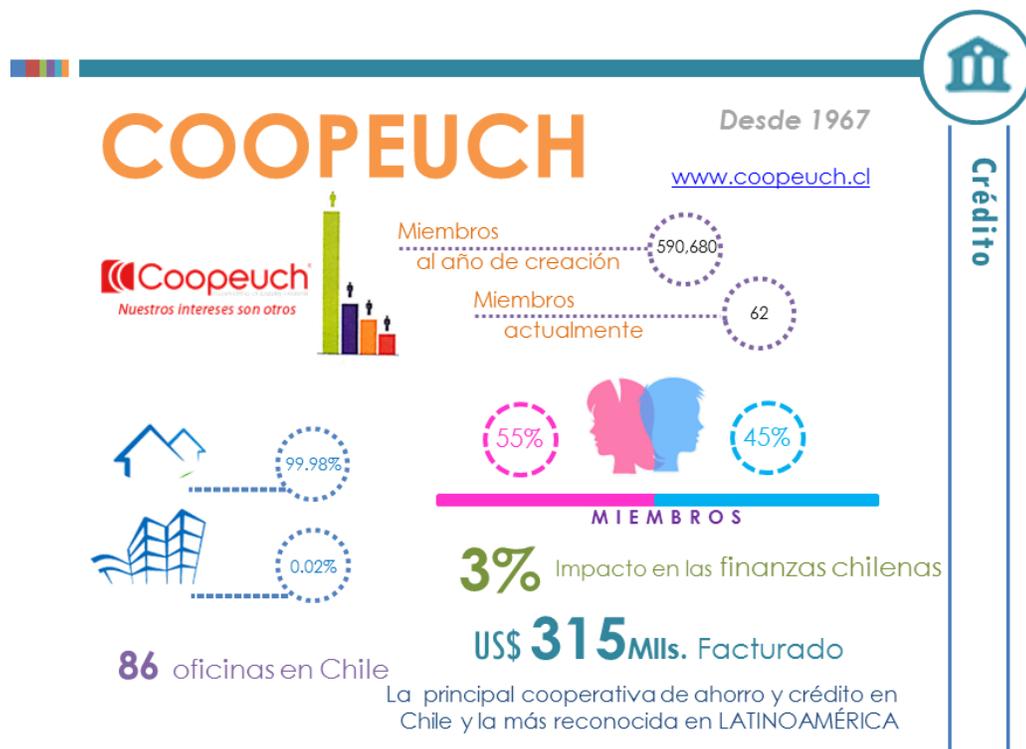


Localizada en Quebec, la Desjardins es la primera cooperativa establecida en Canadá. Se encuentra clasificada en el puesto 24 entre las entidades financieras más seguras del mundo, y en el lugar 40 dentro del **Informe Mundial de Cooperativas 2012**. El Grupo Desjardins es la cooperativa de servicios financieros más importante de Canadá, reconocida por su liderazgo a nivel global. La cooperativa ofrece créditos personales, planes de ahorros, seguros, líneas de financiamiento para el desarrollo de empresas, asesoría en inversiones y desarrollo inmobiliario.

A través de los años, la Desjardins ha creado un balance perfecto entre los principios y valores del cooperativismo, y una actividad financiera sofisticada. La cooperativa está comprometida con la comunidad; y en este sentido, ofrece a sus miembros capacitación en diferentes áreas como la gestión financiera, el ahorro e la inversión. Estimula la formación financiera en los jóvenes, e impulsa el trabajo de la mujer en el trabajo dentro del sector financiero.

La cooperativa está presente en más de 50 economías en vías de desarrollo a través de proyecto de asistencia financiera. A la fecha, se encuentra desarrollando el "Proyecto regional de apoyo a la gobernabilidad de las instituciones financieras cooperativas de América Latina".

2) Coopeuch - Chile



COOPEUCH es la principal cooperativa de ahorro de crédito de Chile, y una de las más importantes a nivel de América Latina. Los créditos de consumo de la Coopeuch representan más del 80% de sus colocaciones. Asimismo, la cooperativa facilita el acceso al crédito a las PYME y las MYPE a través de cuentas de ahorro y depósitos a plazo, créditos hipotecarios, y de consumo.

COOPEUCH tiene 590,680 miembros (55% mujeres), una red de 85 oficinas y más de 1,800 trabajadores (45% mujeres y 31% jóvenes). En el 2012, COOPEUCH superó los US\$2 mil millones en activos.

Esta cooperativa mantiene una relación cercana con su comunidad, y una agenda institucional activa que se enfoca en la promoción de la educación para sus miembros, familias y la comunidad. COOPEUCH EDUCA es una plataforma creada para ofrecer educación en línea donde ofrece programas de educación financiera, y otros similares para crear pequeños negocios y/o programas sin costo para mejorar la nutrición.

3) Unión de Cooperativas de Consumo de Japón (JCCU) - Japón⁸³



La Unión de Cooperativas de Consumo de Japón (Japanese Consumer Cooperative Union por sus siglas en inglés **JCCU**) es la organización Apex de las cooperativas de consumo en Japón. Se encuentra posicionada en el puesto 17, entre las cooperativas de consumo y retail más

⁸³ Las cooperativas de consumo tienen su propia legislación y están reguladas por el Ministerio de la Sanidad de Japón.

grandes del mundo. Clasificada en el puesto 93 entre las 300 cooperativas más importantes según el Informe Mundial de Cooperativas 2012.

La JCCU es un excelente ejemplo de organización, eficiencia, mejoramiento continuo, compromiso y sostenibilidad. La Unión de Cooperativas está constituida por 586 cooperativas de consumo en los sectores comercio mayorista, retail, salud y vivienda. En particular, las cooperativas de consumo abastecen y asisten al 30% de las familias de Japón. **La JCCU se dedica a trabajar para la sociedad teniendo como pilares: al bienestar y la felicidad.**

Las cooperativas en la distribución mayorista y retail suman en total 456, y abastecen de productos y servicios a sus miembros localizados a lo largo y ancho del territorio japonés. Durante el 2012, las cooperativas de consumo facturaron US\$25.5 miles de millones; y experimentaron un crecimiento del 1.7% en el número de miembros. Sus productos bajo la **marca COOP** han permitido la fidelización de sus clientes y se caracteriza por precios justos, buena calidad y seguridad.

La JCCU desarrolla buenas prácticas de negocios y eficacia en la gobernabilidad que involucra programas de capacitación dirigidos a mejorar la gestión, la calidad de servicio a los clientes, desarrollo de marcas, nuevos productos, seguridad alimentaria, fortalecimiento de la cadena del retail y protección del medio ambiente. Uno de los casos interesantes al interno de la JCCU, es la COOP Sanchoku.

La COOP Sanchoku es una experiencia única que promueve la seguridad alimentaria y la integración directa entre el productor agrícola y el consumidor. Se trata de una cooperativa que garantiza un suministro constante de productos de calidad y seguridad siguiendo las exigencias de los clientes. Por ende, los productos y consumidores entablan una relación a partir de las buenas prácticas de trazabilidad, estandarización y comunicación. Se trata de prácticas amigables en la agricultura que promueven el desarrollo rural.

La JCCU jugó un rol determinante en la asistencia a sus miembros durante el terremoto del 2011, demostrando su compromiso con la comunidad y con el espíritu de colaboración.

4) Coop Sapporo – Japón:



La COOP SAPPORO, miembro de la JCCU es la cooperativa de retail más importante de Japón, clasificada en el puesto 33 de la lista de las 300 cooperativas más grandes según el Informe Mundial de Cooperativas 2012. Socialmente responsable, la COOP SAPPORO es considerada un caso de éxito para este proyecto por su capacidad evolucionar con las tendencias del consumo y sus clientes.

Una gestión eficiente, gobernanza, innovación y comunicación son los pilares de la cooperativa; al igual que el compromiso con la educación, la protección del medio ambiente y la comunidad.

La COOP SAPPORO es una de las cooperativas más sustentables del mundo, premiada por sus prácticas que favorecen la educación para protección del medio ambiente.

Lecciones aprendidas:

Principios, valores y prácticas: La sinergia de los principios y valores junto con las buenas prácticas de gestión, han permitido a la DESJARDINS, la COOPEUCH, la JCCU y la COOP SAPPORO lograr la excelencia empresarial, fortalecer la gobernanza y llevar a cabo una relación eficiente con sus miembros a lo largo de su trayectoria cooperativa.

Equidad: Estas cooperativas han reconocido el rol de hombres y mujeres en la vida cooperativa y la comunidad. En este sentido, la participación de las mujeres tiene un rol primordial en el liderazgo y producción de las cooperativas.

Interés por la comunidad: Una de las mayores fortalezas de estas cooperativas es su relación con las necesidades de sus comunidades; y como se involucran en la protección del hábitat. Ellas aportan bienestar a la comunidad a través programas de capacitación que permiten incrementar la calidad de vida y el desarrollo de otras actividades que incluyen la producción artesanal, la crianza de animales y el cultivo de las tierras.

Nuevas oportunidades de negocio en el mercado APEC: Todas estas cooperativas están creando nuevas oportunidades de negocio y alianzas en los mercados de APEC. Si bien es cierto, que las cooperativas de consumo como JCCU o SAPPORO no exportan, si fortalecen sus relaciones a través de oficinas y sucursales ubicadas en las diferentes zonas que conforman la región APEC.

3.3. Respuestas de las cooperativas a la encuesta

Entrevistar a las cooperativas constituyó uno de los mayores desafíos del proyecto. Las cooperativas se desarrollan principalmente en el sector agrícola y en las industrias artesanales rurales. En este sentido, no fue posible acceder a las cooperativas como se esperaba; sin embargo, fue factible obtener suficientes respuestas para llegar a una conclusión acerca de la competitividad de las cooperativas y su relación con las PYME.

Fue posible obtener respuestas de las uniones de cooperativas y organizaciones en Japón, Malasia y Vietnam; mientras que cooperativas ubicadas en Chile, Perú y Tailandia accedieron a compilar el cuestionario directamente.

Para ampliar el margen de respuestas, fue necesario abrir el dialogo en línea y realizar una actividad de emailing. Se entrevistaron cooperativas de diferentes tipos y tamaños. En función a las respuestas fue posible verificar cuales eran los principales problemas y expectativas acerca del futuro de las cooperativas en el crecimiento económico de la región APEC.

El Cuadro 8 presenta los tipos y tamaños de las cooperativas entrevistadas.

Cuadro 8: Tipos y tamaños de las cooperativas entrevistadas

Cooperativas entrevistadas	Ubicación	Número de miembros	Participación femenina Miembros	Total Activos US\$	Facturado US\$
La cooperativa más pequeña	Rural	41	20%	1,000	50,000
Promedio cooperativas agrarias	Rural	2,012	32%	8.5 mlls.	24 mlls.
Promedio cooperativas de ahorro y crédito	Urbano	2,273	51%	3.3 mlls.	—
La cooperativa más grande	Urbano	734	18%	450 mlls.	573 mlls.

Las cooperativas principalmente expresaron su opinión en torno a dos temas importantes:

1) ¿Cuál es la prioridad que su gobierno le da a las cooperativas?

	Chile	Japón	Malasia	Perú	Tailandia	Vietnam
Muy alto						
Alto	★		★			★
Discreto		★		★		
Bajo						
No respondió					★	

Chile, Malasia y Vietnam respondieron que la prioridad del gobierno a las cooperativas era alta; mientras que Japón y Perú indicaron que era discreta. Tailandia no proporcionó una opinión al respecto. Los entrevistados también destacaron que, las mayores facilidades que encontraban al operar bajo la empresa cooperativa, se vinculaban a los aspectos legales.

Las cooperativas enfatizaron que requerían un tratamiento fiscal mejor estructurado y más claro para el desarrollo y expansión de sus actividades.

2) ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que enfrenta su cooperativa para operar en el mercado local y global?

	Chile	Japón	Malasia	Perú	Tailandia	Vietnam
Mano de obra calificada	★	★		★		
I & D	★	★	★	★	★	★
Acceso al crédito				★		
Burocracia				★		
Régimen fiscal		★		★		
Buenas prácticas de negocios		★				
Infraestructura						
TIC's				★		★
Acceso a tecnología (maquinaria)	★					
Acceso a mercados globales				★	★	★
Informalidad				★		
Principios éticos						
Acceso a capacitación						
Barreras arancelarias	★					
Barreras no arancelarias						
Información acerca de eventos internacionales	★			★		
Cursos de formación en comercio internacional	★					
Acceso a la cadena de distribución				★		★
Costos técnicos y logísticos	★					
Acceso a redes y contactos internacionales	★	★	★	★	★	★

El factor que tuvo mayor incidencia en las respuestas fue la investigación y desarrollo. La I&D es considerada por las cooperativas, incluso más importante que el acceso a los mercados. Los encuestados también respondieron que están buscando nuevas redes de contacto y solicitaron a las economías de APEC, y a sus respectivos gobiernos, incrementar el apoyo para la creación de redes.

El acceso al crédito es un tema crítico en el Perú, y el acceso al mercado en Vietnam. Chile, Tailandia y Malasia están interesados en más programas de formación para comprender mejor los mercados internacionales, y para implementar alianzas con socios estratégicos provenientes del mercado global.

Japón solicitó incrementar **la cooperación entre las cooperativas**. Las cooperativas de ahorro y crédito señalaron requerir nuevas tecnologías; y por ende solicitan a los gobiernos nuevas estrategias y facilidades para acceder a estas tecnologías necesarias para su innovación.

En función a los resultados de la encuesta, se decidió realizar un breve entrevista a miembros de cooperativas seleccionados al azar. Las preguntas estuvieron orientadas a verificar cuanto conocen los socios y/o miembros sobre las principales cuestiones relacionadas con las cooperativas; por ejemplo, la legislación y los principios del cooperativismo. La entrevista se llevó a cabo en Lima-Perú.

En estas entrevistas, los miembros de las cooperativas respondieron que no podían asegurar si los principios y valores estaban citados en la legislación cooperativa; y sólo uno de estos principios fue reconocido al 100%: **Control democrático de los miembros**.

La encuesta incluyó una sección para expresar las opiniones acerca del futuro de la empresa cooperativa. Las respuestas mostraron gran expectativa y positivismo en torno al futuro, pero hicieron énfasis que requieren del apoyo de sus gobiernos para poder desenvolverse con mayor eficiencia.

Una de las preguntas de la encuesta estuvo orientada a recabar las opiniones de cómo hacer del modelo cooperativo, un modelo más efectivo para la realización de alianzas con las PYME. Los encuestados respondieron a la pregunta con una serie de peticiones a sus gobiernos y a las entidades en la región APEC.

Temas	Resumen de respuestas
Rol del Estado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las cooperativas mencionaron que el gobierno debe incrementar el apoyo a la empresa cooperativa. ▪ Mejorar la legislación cooperativa. ▪ Es necesario implementar políticas públicas en favor del movimiento cooperativo. ▪ Incentivar a la creación de nuevas cooperativas a través del diseño de políticas. ▪ Fortalecer la promoción para ampliar las redes y contactos.
Relación con PYME	<ul style="list-style-type: none"> ▪ APEC debe implementar más iniciativas para incrementar la relación con PYME. ▪ Las cooperativas tienen interés en realizar alianzas con PYME, pero las PYME tienen muy poco conocimiento de cómo funcionan las cooperativas; y viceversa. ▪ Crear nuevas plataformas que permitan a las cooperativas poder involucrarse con las PYME.
Investigación y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ APEC debería apoyar a las cooperativas a contactarse con firmas de I&D para apoyar al desarrollo de nuevos productos y mejorar la investigación en los diferentes sectores. Es necesario el apoyo del gobierno para conducirse en

	<p>estos temas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar la I&D e incentivar los intercambios entre centros de investigación y universidades.
Programas de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las cooperativas (trabajadores y miembros) indicaron que requieren mayor número de cursos de capacitación en gestión, creación de nuevos productos, acceso a tecnologías, oportunidades de negocios y acceso al mercado local y global. ▪ Incentivar el acceso a los programas de capacitación.
Cooperación entre cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es necesario incrementar la cooperación entre cooperativas que a pesar de los esfuerzos sigue siendo limitada. ▪ Más apoyo para incrementar las competencias y habilidades de las cooperativas. ▪ Existe una limitada interacción entre cooperativas en diferentes sectores.
Acceso al crédito	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayores facilidades para acceder a la inversión privada. ▪ Es importante tener una buena legislación y régimen tributario. Aun así, los gobiernos deben prestar atención no sólo a aspectos fiscales y legales, sino también a buscar soluciones para el acceso al crédito. Existen limitaciones para acceder al sistema bancario, y sin posibilidad de obtener un crédito, no hay oportunidades para acceder a nueva tecnología, innovación y TIC's. ▪ Es importante estimular la inversión privada pero tratando de mantener los principios y valores del cooperativismo.
Cooperativas de ahorro y crédito	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es necesario mejorar las tecnologías. ▪ Se necesita apoyo para desarrollar nuevas tecnologías en ahorro y crédito. Las cooperativas necesitan nuevas metodologías para la gestión de la microfinanza. ▪ Cursos especializados en educación financiera para los miembros de las cooperativas y sus familias. ▪ Cursos de capacitación en gestión y gobernanza para las cooperativas de ahorro y crédito.

Entrevistas a las PYME

Con el objeto de verificar el conocimiento de las PYME sobre la empresa cooperativa, se decidió realizar una breve entrevista a 15 gerentes de PYME exportadoras, escogidos al azar (varones, rango de edad: 35 – 60 años). A los empresarios se les planteó la siguiente interrogante: **¿Cuál es su conocimiento sobre el modelo de negocios cooperativo?** Los gerentes respondieron de la siguiente manera:

	Número de respuesta
Amplio conocimiento sobre la empresa cooperativa	-
Discreto conocimiento sobre la empresa cooperativa	7
Muy poco conocimiento sobre la empresa cooperativa	8
Ningún conocimiento sobre la empresa cooperativa	-

Los gerentes también manifestaron un limitado conocimiento sobre los símbolos del cooperativismo. Sin embargo, se les informó que sus respuestas iban a ser utilizadas para un proyecto relacionado con la innovación del modelo cooperativo para mejorar la competitividad de las PYME en su acceso al mercado global.

Al respecto, los 15 gerentes indicaron que desearían recibir mayor información sobre los programas de capacitación, talleres y/o iniciativas empresariales que se podrían realizar en torno al tema en cuestión.

IV. Recomendaciones para fortalecer los vínculos entre las PYME y cooperativas⁸⁴

Las PYME son estructuras flexibles y dinámicas que tienen reconocimiento en las exportaciones globales. En este sentido, para que las cooperativas puedan fortalecer la competitividad de las PYME deben alinearse en la visión y misión de este tipo de empresa. En particular, las cooperativas que entran en la cadena de suministros con buenos productos y precios justos, pueden mejorar la competitividad de cualquier tipo de empresa.

Por otro lado, incentivar la relación entre las empresas cooperativas y las PYME, no sólo crearía nuevas oportunidades de negocios; sino que también fortalecería los procesos de industrialización, principalmente en economías en vías de desarrollo con PBI anuales que fluctúa en promedio a los 5 y 6%.

Las PYME contribuyen significativamente al PBI y la exportación en la estructura empresarial de las nueve economías. Por ejemplo, en el 2012, las pequeñas empresas canadienses generaron 7.7 millones de puestos de trabajo y representaron el 69.7% del empleo en el sector privado. Durante el 2012, el número de PYME superó los 3.2 millones en la República de Corea; mientras que en Malasia, la contribución de las PYME al PBI alcanzó el 32.7%.⁸⁵

La innovación del modelo cooperativo permitirá a las PYME mejores oportunidades para incrementar su competitividad. No obstante, sería oportuno implementar algunas acciones para mejorar la relación entre ambos modelos empresariales; para ello, se propone a continuación algunas recomendaciones:

- a) **Comunicación para mejorar los vínculos:** Las PYME no tienen una idea clara del rol que pueden jugar las cooperativas en la creación de nuevos negocios y mejora de su competitividad. El acercamiento entre ambos tipos de empresa, se ven incluso afectadas por la brecha que existe entre las áreas rurales y urbanas. Las PYME mayormente posicionadas en áreas urbanas, y las cooperativas en áreas rurales; podrían establecer nuevas alianzas mediante el incremento de actividades de comunicación. En este sentido, se recomienda incentivar simposios, eventos, talleres y foros de discusiones que puedan facilitar la comunicación y contribuir a un mejor entendimiento del modelo cooperativo y sus alcances. El taller y simposio “Mejora de la competitividad de las PYME a través del modelo cooperativo innovador (Empresa cooperativa)” ha abierto el debate en torno a la relación

⁸⁴ Este capítulo expone las opiniones de la Consultora y sus recomendaciones para mejorar la relación cooperativa y las PYME.

⁸⁵ Departamento de Estadísticas de Malasia. En la actualidad, el número de PYME en Malasia es 645,136.

fructífera que pueden desarrollar ambos modelos; es necesario seguir trabajando en esa dirección.

- b) **Fortalecimiento de la relación institucional:** Las economías de APEC están comprometidos con el fortalecimiento de sus respectivos movimientos cooperativos. Sin embargo, se debe tratar de acercar a las asociaciones empresariales y/o entidades de promoción de comercio exterior con las organizaciones Apex, federaciones y/o representantes de la institucionalidad cooperativa. APEC podría cumplir un rol integrador entre las organizaciones y asociaciones empresariales de las economías que se encuentran trabajando en los planes y acciones del Grupo APEC PYME.
- c) **Inteligencia del negocio y de mercados:** Las cooperativas generarán mayor competitividad en las PYME mediante la complementariedad. Para fundamentar esta hipótesis, se realizó una exploración de sectores cuyo resultado se tradujo en un mapa de complementariedad presentado en el Gráfico 6. Este gráfico se apoya en la información sobre las PYME del Cuadro 9. De acuerdo a la exploración, las mayores posibilidades para generar negocios entre PYME y cooperativas se encuentran en los sectores comercio al por mayor, retail, agroindustria, artesanías, y energía renovable.

Por ejemplo, las cooperativas agrarias fortalecerían la oferta de productos para los mercados de nicho y agroexportación; mientras que las cooperativas que se encuentran desarrollando proyectos en **energías renovables**, podrían ofrecer alternativas a las PYME que operan en el mismo sector, y principalmente en áreas rurales. Además, el mapa de complementariedad evidencia que las economías pueden incrementar su comercio de bienes y servicios al interno de la región APEC. Sin embargo, es necesario identificar, cuáles son las cooperativas que están teniendo un óptimo desempeño y alto rendimiento para que puedan ser integradas a las exportaciones y/o proyectos sustentables de las PYME. Las entidades competentes y los movimientos cooperativos pueden contribuir en la identificación de las cooperativas de mejor desempeño y promoverlas para la realización de nuevas alianzas.

- d) **El desarrollo del sector de la hospitalidad** podría fortalecer la promoción del turismo en las áreas rurales, e incrementaría la oferta en la industria Ho.re.ca⁸⁶. Las PYME tienen mucha potencialidad en ese sector, al igual que las cooperativas. Combinando esfuerzos, ambos modelos podrían contribuir al desarrollo del turismo, y mejorar la calidad de la hospitalidad principalmente en áreas rurales⁸⁷.

⁸⁶ Ho.re.ca.: Industria de hoteles, restaurantes y catering.

⁸⁷ Se sugiere revisar los casos de éxito de las cooperativas de Agroturismo en Italia y España.

- e) **Los productos de las áreas vulnerables tienen potencial para la cadena de suministro** y es necesario promover estos productos para incentivar la inclusión de los pequeños productores y comunidades ubicadas en zonas rurales, comunidades indígenas y/o zonas alejadas del desarrollo urbano. Estos productos tienen excelente calidad, y cuentan con precios justos.
- f) **Empoderamiento de la mujer:** Durante el proceso de la investigación, encuestas y entrevistas, se encontraron dos características importantes en la participación de la mujer en el ámbito empresarial. La **“voluntad de cooperar”** en las mujeres en cooperativas y la **“capacidad de competir”** en las mujeres en las PYME.

Los principios y valores determinan las líneas guía para el empoderamiento de la mujer en las cooperativas; mientras que al interno de las PYME, las mujeres están involucradas con la toma de decisiones, gestión, responsabilidad social y rentabilidad. No obstante, ambos perfiles emprendedoras buscan mejores oportunidades de negocios con el fin de brindar una mayor estabilidad, equidad y mejores condiciones de vida a sus familias y comunidades.

Se recomiendan **Foros de discusión de Mujeres** para integrar a las mujeres en cooperativas con las mujeres en las PYME. Esta propuesta también favorecería el cumplimiento del Plan Estratégico 2013-2016 del Grupo APEC PYME, y crearía espacios para que las mujeres intercambien experiencias en temas gerenciales, culturales, rol de la familia; así como realizar propuestas para incrementar sus oportunidades de trabajo y de negocios.

Por ejemplo, el sector de la hospitalidad ofrece una gama de posibilidades para el desarrollo empresarial femenino en zonas urbanas y rurales. En el Gráfico 7, se presenta un mapa que resalta cuáles son las economías que ofrecen mayores posibilidades para estimular la relación entre las mujeres en cooperativas y PYME.

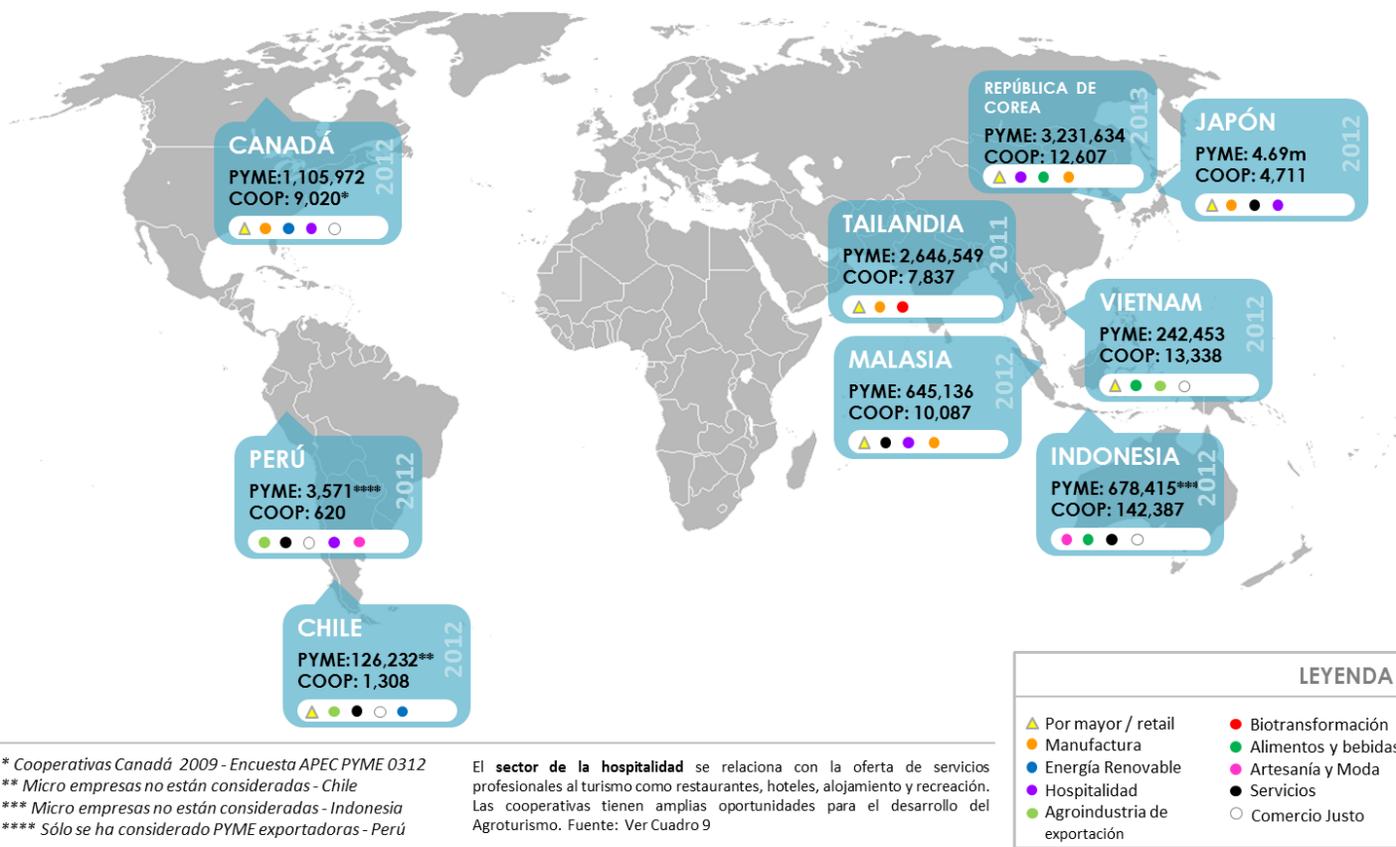
- g) **Cuestión de confianza:** Las cooperativas son estructuras empresariales en donde los principios y valores son el pilar del desarrollo. El cumplimiento de los valores y principios no sólo permite la buena gobernabilidad, sino también establecer las bases para la confianza. **Las cooperativas son estructuras que nacen y se fortalecen por la confianza, y luego alcanzan el éxito a través de la gobernanza y gestión eficiente.** La administración moderna ofrece capacitación a gerentes en donde se incluye el aprendizaje de la diversidad cultural para crear puentes de confianza con potenciales socios. En este contexto, se recomienda evaluar a las cooperativas, como empresas con excelentes condiciones para crear confianza, especialmente para enfrentar al mercado global.
- h) **Crear bancos de datos:** No fue posible obtener informes empresariales completos y/o actualizados sobre el desempeño de las cooperativas en la región APEC. Existen

cooperativas muy eficientes que están realizando excelentes negocios en la región, pero hay limitada información sobre sus resultados económicos. El limitado acceso a la información crea debilidades para que las PYME puedan incrementar sus oportunidades de acceder a las cooperativas. Se recomienda la **creación de bases de datos y/o directorios de las cooperativas en la región APEC**, con el fin de poder acceder a la cooperativa misma, y entender cuáles son sus productos y servicios.

- i) **Plan Estratégico del Grupo APEC PYME 2013-2016:** El plan estratégico incluye acciones para el desarrollo de las PYME y las MYPE, y cuenta con objetivos específicos para que estas empresas puedan acceder a mayores oportunidades de negocios, capacitación y acceso al crédito. Las alianzas con cooperativas podrían beneficiar el cumplimiento del Plan estratégico de APEC y generar competitividad para las PYME.

Gráfico 6

Mapa de complementariedad: sectores potenciales para alianzas entre Las PYME & Cooperativas



Cuadro 9: PYME por sectores, trabajadores, capital y ventas – 2013

Economía	Sector	PYME	
		Nº de trabajadores	Capital o Ventas
CANADÁ	Actividades productivas	P: < 100 M: < 500	-
	Negocios basados en servicios	P: < 50 M: < 500	-
CHILE	Servicios	S: < 30	P: Ventas anuales 2,400 UF - 25,000 UF
	Venta al por mayor, retail fabricación, alimentación, industria, energía renovable, agroindustria para exportación	M: 30 - 200	M: 25,000 UF - 100,000 UF
INDONESIA	Artesanía, moda y accesorios, muebles, agricultura	-	P: Activos netos Rp 50 millón – 500 millón
	Agricultura, alimentación y bebida, salud y belleza	-	M: Ventas anuales Rp 300 millón – 2.5 miles mlls.
JAPÓN	Fabricación y otros	≤ 300	Capital: ≤ 300 millón yen
	Venta al por mayor	≤ 100	Capital: ≤ 100 millón yen
	Retail	≤ 50	Capital: ≤ 50 millón yen
	Servicios	≤ 100	Capital: ≤ 50 millón yen
REPÚBLICA DE COREA	Fabricación	< 300	Valor del capital: ≤ 8 miles mlls. won
	Minería, Construcción y Transporte	< 300	Valor del capital: ≤ 3 miles mlls. won
	Publicación, información y comunicación, administrativos y de apoyo a actividades de servicios, actividades de trabajo social de la salud humana, actividades científicas y técnicas	< 300	Valor de ventas: ≤ 30 miles mlls. won
	Agricultura, silvicultura y pesca, energía eléctrica, gas, vapor y alcantarillado, venta al por mayor, retail, Ho.re.ca., actividades financieras y de seguros, Artes, entretenimiento y recreación	< 200	Valor de ventas: ≤ 20 miles mlls. won
	Actividades de agua residuales, gestión de residuos y descontaminación, educación, reparación y otros servicios	< 100	Valor de ventas: ≤ 10 miles mlls. won
	Actividades inmobiliarias, de alquiler y leasing	< 50	Valor de ventas: ≤ 5 miles mlls. won

El cuadro continúa en la siguiente página

Cuadro 9: PYME por sectores, trabajadores, capital y ventas – 2013

MALASIA	Manufactura	< 200	Volumen de Ventas: < RM50 millón
	Servicio y otros sectores	< 75	Volumen de Ventas: < RM20 millón
PERÚ	Moda, artesanía, alimentos, agroindustria de alimentos, servicios	P: ≤ 100	P: Ventas anuales < 1,700 UIT
	Manufactura, industria, textil, minería	M: > 100	
TAILANDIA	Producción	P: < 50 M: < 200	-
	Servicio de intermediación comercial	P: < 50 M: < 200	-
	Al por mayor	P: < 50 M: < 100	-
	Retail	P: < 30 M: < 60	-
VIETNAM	Agricultura, silvicultura, manufactura	P: 10-29	-
	Manufactura, industria y comercio	M: 30-299	

Fuente:

Canadá: Industry Canada

Chile: SOFOFA

Indonesia: Gobierno de Indonesia

Japón: Organización para la PYMEs y la innovación regional de Japón

Rep. de Corea: Administración de Pequeña y Mediana Industria de Corea

Malasia: Corporación para la PYME de Malasia

Perú: Sociedad Nacional de Industrias

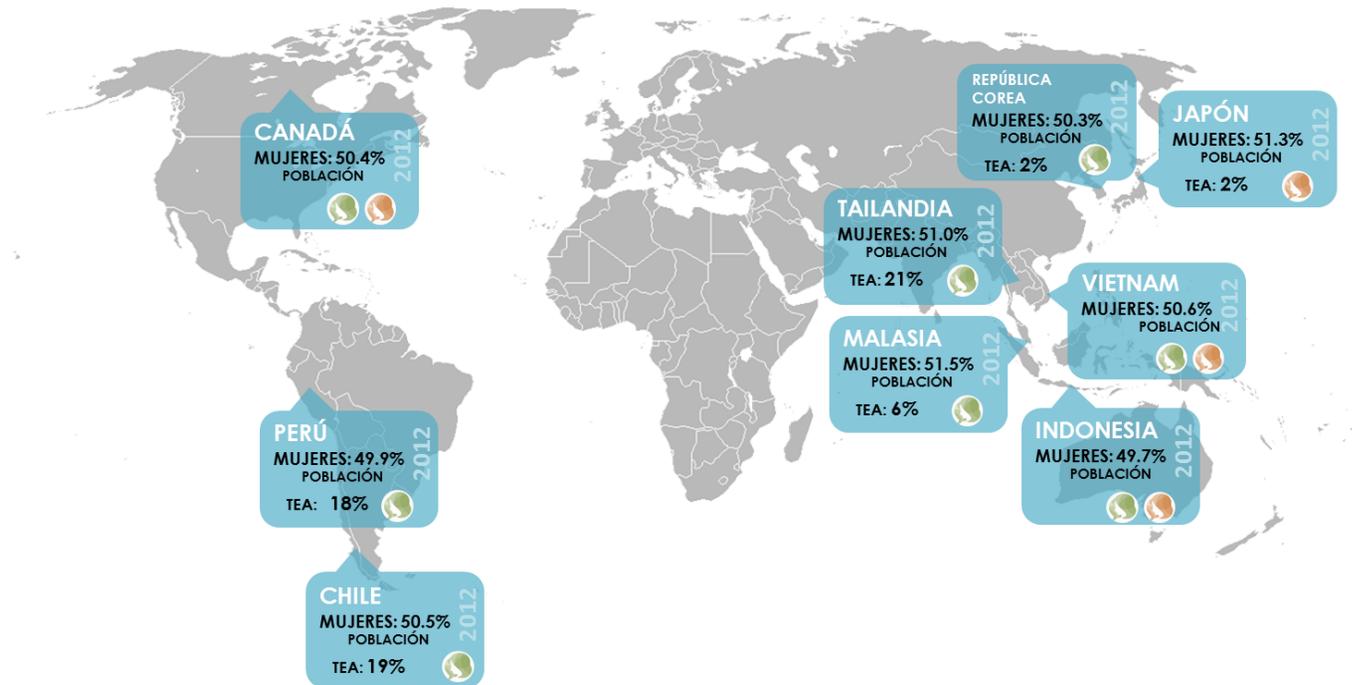
Tailandia: Oficina de Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa

Vietnam: Estadísticas Generales de Vietnam

Gráfico 7

Mapa de Oportunidades

para mejorar las alianzas entre las mujeres de las PYME & Cooperativas en la región APEC



Fuente:
 MUJERES POBLACIÓN, Banco Mundial
 Monitor Empresarial Global – Informe Global 2012
 *TEA: Total Entrepreneurship Activity (Actividad total emprendimiento)

Canadá: Las mujeres representaban el 37.0% de los puestos directivos en 2009 - Fuente: Gobierno de Canadá
 Chile: 56.9% de las mujeres trabajan en las cooperativas de ahorro y crédito - Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile -2012
 Malasia: 0.75% de las mujeres trabajan en cooperativas - Fuente: Comisión de sociedades cooperativas de Malasia / 19.7% de las mujeres posee una PYME
 Fuente: Censo económico 2011 – Departamento de Estadísticas de Malasia
 Perú: 25% de las mujeres trabajan en una cooperativa agraria – Opinión de Experto: Sr. Lorenzo Castillo (JNC) – Oct. 2013

LEYENDA	
	Mayor presencia de mujeres en PYME
	Mayor presencia de mujeres en COOPs

V. Conclusiones

- a) **Simposio y Taller:** El simposio internacional y taller **Mejora de la competitividad de las PYME a través del modelo cooperativo innovador (Empresa cooperativa)** realizado los días 19 y 20 de Noviembre del 2013 en Lima-Perú; contó con la presencia de expertos internacionales en cooperativas que discutieron sobre el pasado, presente y futuro del modelo. **Este evento ha abierto el debate sobre el rol de las cooperativas en la competitividad de las PYME operantes en las economías de APEC.** Ver Anexo para visitar la página web del evento.
- b) **Indonesia, Japón y Tailandia** no respondieron a la encuesta de gobierno; por ende, no fue factible recabar información de sus autoridades relacionada con sus reformas y políticas para la implementación del modelo cooperativo. Sin embargo, en las tres economías existen movimientos cooperativos consolidados a lo largo y ancho de sus territorios. En Indonesia, se encuentran 142,387 cooperativas activas (Ver Anexo) y 678,415 PYME creando redes y clústeres en sectores como agrícola, agroindustria y artesanías. Indonesia también está realizando reformas para incrementar la participación de la mujer en la generación de empleo.

Japón también llamada la **tierra de cooperativas**, es una de las mejores experiencias de cooperativismo en la región APEC y a nivel mundial; aunque sus cooperativas no están reguladas por una única ley o entidad. Desde mayo de 2013, se ha puesto en marcha una nueva alianza denominada "**Cooperativas de Japón**" que sustituye al Comité de Cooperativas de Japón (denominado en inglés Japanese Joint Committee of Cooperatives), que establece nuevas metas y alcances para ofrecer más oportunidades de desarrollo a las cooperativas (Ver Anexo).

Japón está trabajando en la creación de cooperativas más humanas y sustentables basadas en la economía de la felicidad. Es importante resaltar, la experiencia de las cooperativas japonesas haciendo frente a los desastres del terremoto y tsunami de 2011. Las cooperativas y sus miembros reaccionaron rápidamente al desastre, creando condiciones para la reconstrucción a través de los servicios a la comunidad y la generación de oportunidades de empleo. El espíritu japonés de cooperación tiene reconocimiento a nivel nacional e internacional.

En Tailandia, el papel de las PYME es determinante para la creación de empleo y la exportación. El Plan Nacional para el desarrollo de las PYME, promueve y apoya el desarrollo empresarial. A raíz de la proclamación del Año Internacional de las Cooperativas, se ha incluido a las cooperativas en la agenda nacional,

tomando al modelo como una herramienta que puede fortalecer el desarrollo socio-económico en áreas urbanas y rurales. En Tailandia, es cada vez mayor, la presencia de cooperativas de ahorro y crédito que ofrecen una solución para el microcrédito. La **Liga de Cooperativas de Tailandia (CLT)** es la organización Apex del movimiento cooperativo tailandés.

- c) **Cooperativas de ahorro y crédito:** Las economías en análisis para esta investigación presentan un número de cooperativas en el sector agricultura que resultaron más adecuadas para las alianzas con PYME, principalmente en la cadena de distribución y acceso al mercado. Sin embargo, una recomendación sería extender el análisis al **rol que juegan las cooperativas de ahorro y crédito en el microcrédito.**

El Sr. Barry Silver, Vicepresidente Ejecutivo del Banco Nacional de Cooperativas (Estados Unidos de América) y el Sr. Manuel Rabines - Director General de FENACREP (Perú) presentes en el taller y simposio, debatieron sobre el papel que desempeñan las cooperativas de ahorro y crédito en el acceso al crédito. Las grandes cooperativas de ahorro y crédito están creando mejores condiciones de acceso al financiamiento para las cooperativas en búsqueda de capital; mientras que en las economías en vías de desarrollo, se está redefiniendo el rol del microcrédito destinado al sector agrario y la asistencia financiera a las PYME y las MYPE.

El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (por sus siglas en inglés WOCCU) y la Federación Internacional Cooperativas y Mutuales (por sus siglas en inglés ICMIF) son las organizaciones que velan por los intereses de las cooperativas de ahorro y crédito a nivel mundial. Estas instituciones cuentan con información y estadísticas actualizadas para el análisis del sector.

- d) **Programas de capacitación:** Teniendo en cuenta que el movimiento cooperativo nació en Europa también fueron analizadas experiencias exitosas de Alemania, Francia, Italia y Reino Unido. Estas experiencias han influido significativamente en los movimientos cooperativos de las economías desarrolladas y en vías de desarrollo de APEC. El Sr. Paolo Tonelli - Presidente de la Federación Trentina de Cooperación (Italia), presentó durante el seminario, el caso de las cooperativas en Trentino-Italia⁸⁸.

A través de la experiencia italiana, el Sr. Tonelli resaltó el rol de la educación y los programas de capacitación como clave del éxito para incrementar la capacidad de gestión, la gobernanza y habilidades técnicas en la cooperativa. El Sr. Alberto Mora de las Alianzas Cooperativa Internacional (ACI) y el Sr. Carlos Schultze (Chile), también explicaron la necesidad de fomentar la educación cooperativa

⁸⁸ Caso de las Cooperativas del Trentino Alto Adige:
<http://www.produce.gob.pe/proyectos/business-model/docs/Paolo-Tonell-Italia.pdf>

para entender mejor los principios y valores que son el pilar de las cooperativas. En la región APEC, hay escuelas cooperativas de excelencia académica, ubicadas en Canadá, Japón, República de Corea, Malasia y Estados Unidos de América⁸⁹.

- e) **Alianzas con PYME:** Las cooperativas se proponen como los mejores socios de las PYME. Ambas suelen afrontar el problema de las economías de escala y tienen características que les permite complementarse en el desarrollo empresarial. Durante el seminario, Jae H. Lee, Ph.D explicó que no resultaba una tarea tan sencilla enlazar a las PYME con las cooperativas; y por eso, era necesario crear un buen **marco de referencia institucional** que propicie el vínculo entre ambos modelos. Es importante entender muy bien la gestión al interno de la cooperativa, incrementar la atención a la regulación y legislación para crear mejores condiciones para su avance. Hay que incluir la participación de la mujer en la agenda, y trabajar sin cesar para que las alianzas entre PYME y cooperativas se lleguen finalmente a concretizar.

- f) **El rol de los jóvenes:** El porcentaje de jóvenes es elevado en las economías de APEC (Ver Cuadro 1). Durante el proceso de investigación, se pudo verificar la amenaza que resulta el relevo generacional para el futuro de las cooperativas. Los jóvenes, buscan sus oportunidades laborales en las grandes ciudades y grandes empresas. Además, la migración global tiene mayor impacto en la juventud, las PYME también ofrecen excelentes oportunidades para la empresarialidad juvenil, la tecnológica y la modernidad generan mayores expectativas en los jóvenes que las tradiciones y estilos de vida rural. Igualmente, se pudo observar que los altos directivos y/o comités tienen dificultades para ceder poder a los jóvenes.

El Sr. Heber Fundes - Director de Articulación Empresarial del Ministerio de Producción del Perú y el Sr. Lorenzo Castillo - Gerente General de la Junta Nacional del Café (Perú) han enfatizado que se debe poner **más atención al relevo generacional**. Ellos recomiendan desarrollar estrategias para mejorar la comprensión de la empresa cooperativa por parte de los miembros más jóvenes. Es necesario involucrarlos con el trabajo cooperativo e incentivarlos a no abandonar la cooperativa por otras oportunidades de trabajo. Para ello, se debe poner en práctica nuevos planes y acciones dirigidos a implementar la formación cooperativa en los jóvenes. Se debe insistir en que los altos directivos y miembros más antiguos dediquen su tiempo a compartir experiencias con los miembros más jóvenes, y que los involucren en la solución de problemas de la cooperativa y la comunidad.

⁸⁹ IDACA Japón (para agricultura) - http://www.idaca.or.jp/e_p/index.html
Colegio Cooperativo de Malasia - <http://www.mkm.edu.my/en/home>
Existen universidades en Canadá, República de Corea y Estados Unidos de América que ofrecen programas de capacitación y centros de investigación en cooperativas.

CONCLUSION FINAL: La empresa cooperativa por sus características no ha tenido un lugar preponderante en el mundo de los negocios. Hablar de negocios desde la gran empresa a la PYME, significa hablar de resultados, responsabilidad social y rentabilidad; mientras que para las cooperativas, los negocios significan seguridad para sus miembros y sostenibilidad para sus comunidades. Por este motivo, la empresa cooperativa ha sido siempre vista como un modelo destinado a superar la pobreza más no a crear alianzas estratégicas para negocios.

Los tiempos de la globalización, la crisis financiera internacional y la necesidad de proteger el medio ambiente, proporcionan a las cooperativas una nueva oportunidad para demostrar que están en grado de sobrevivir, pero también de crear oportunidades de trabajo a largo plazo, y seguir adaptándose a los cambios en la economía y la sociedad. Las cooperativas sobrevivirán como modelo económico-social. Sin embargo, el reto es que puedan surgir como un modelo de negocios responsable y sostenible, en grado de interactuar con éxito con otros modelos de negocios en el intercambio de bienes y servicios a nivel local y global.

Las cooperativas necesitan más innovación; no obstante, el estado actual del modelo refleja un potencial para la competitividad de las PYME en la cadena de suministros, y el acceso a mercados locales y globales. Por otro lado, los principios y valores del cooperativismo contienen aspectos éticos, sociales, culturales y medioambientales que también pueden favorecer a las PYME en sus proyectos y planes de responsabilidad social empresarial.

Siete recomendaciones para los pequeños productores en base a la experiencia del Sr. Réjean Lantagne de SOCODEVI (Canadá)⁹⁰:

1. **Gobernanza:** Es necesario promover una mejor legislación, políticas claras, mayores incentivos, programas de capacitación y acceso al crédito para favorecer la gobernanza en la cooperativa. El enfoque de buena gobernabilidad atrae la confianza hacia la empresa cooperativa.
2. **Organizaciones con poder de negociación:** Es importante la creación de organizaciones de segundo grado para la comercialización. Las federaciones y confederaciones con poder de negociación tienen mayores posibilidades de abrir nuevos mercados.
3. **Mayor presión política:** Cuando las cooperativas son pequeñas deben tratar de estar unidas para ejercer mayor presión y poder lograr mejores resultados. Todavía, la presencia de cooperativas pequeñas es muy amplia; mientras que la presencia de cooperativas grandes muy limitada. Manteniéndose juntos podrán ejercer mayor presión sobre las autoridades y podrán obtener mejores resultados.

⁹⁰ Recomendaciones del Sr. Réjean Lantagne (Canadá)

4. **Generación de confianza:** Las cooperativas pequeñas tienen un rol fundamental en la generación de confianza. Comenzando por esta confianza se puede llegar a construir una gran red de contactos y de negocios seguros.
5. **Eficaz y duraderas:** Se debe asegurar que las cooperativas pequeñas se integren a las grandes cooperativas que garantizan el trabajo en el largo plazo.
6. **Las mujeres como factor de éxito:** La posibilidad de estar cerca de sus familias, las grandes capacidades organizativas, la voluntad para el trabajo son las características que destacan a las mujeres en las cooperativas. En este sentido, hay que fortalecer su presencia en el trabajo cooperativo a través de la capacitación técnica y gerencial.
7. **Comunidad:** La participación de la comunidad para fortalecer la gestión de las cooperativas. Dirigentes capacitados, miembros comprometidos y empleados comprometidos con su trabajo son parte de la clave del éxito el crecimiento de la cooperativa y la comunidad.

Bibliografía

- APEC Policy Support Unit (June 2010). *SME Market Access and Internationalization: Medium-Term KPL for the SMEWG Strategic Plan.*
- Bassi et al (1977). *Cooperazione e Cooperative.*
- Canadian Cooperatives Association (2013). *Annual Report 2012-2013*
- Duta (2012). *The Fourth Critical Study on Cooperative Legislation & Policy reforms in the Asia Pacific Region.*
- Hagen H. (2012) *Guidelines for Cooperative Legislation. International Labour Office Geneva.*
- OIT (2012). *ILO and Cooperatives.* Third Issue.
- OIT (2011). *Economic and other benefits of the entrepreneurs' cooperative as a specific form of enterprise cluster.*
- OIT (2004). *Promoting Cooperatives: A guide to ILO Recommendation 193.*
- Industry Canada (2013). *Cooperatives in Canada in 2009.*
- International Co-operative Alliance (ICA) (2011). *Guide to develop happening plans.*
- International Co-operative Alliance (2009). *Framework law for the cooperatives in Latin America.*
- JCCU (2012). *Facts and Figures.*
- JCCU (2012). *Consumer cooperatives in Asia*
- Joon-Kyung K., Pham Thi Thanh H. & Münkner, H-H. (2011). *How Can the Legal Framework for Cooperative Societies in Viet Nam be improved?*
- Kaplan de Drimer & Drimer (1973). *Cooperatives: Principles, History, Doctrine.*
- Kurimoto A. (2008). *Current state of cooperatives research in Asia and future strategies.*
- Laws of Malaysia (2012). *Act 665. Malaysia Cooperative Societies Commission Act 2007.*
- Manrique, Rios y Vasquez (2013). *El desarrollo sostenible de las cooperativas de ahorro y crédito en el Perú.*
- Minh Tu (2011). *Cooperative development in Viet Nam: Success and Challenges.*
- Ministerio de Producción del Perú e INEI (2010). *Las cooperativas en el Perú: Estadísticas económicas y financieras.*
- Ministry of Agriculture and Watering (2013). *From Asociation to Cooperative: The Transformation.*
- Minora F. (2013). *Collective institutions towards habitability: roles, strategies and forms of governance.* Euricse Working paper n. 52/13.
- Mogrovejo, Mora & Vanhuynegem (2012). *Visión Panorámica del Sector Cooperativo Peruano.*
- Mogrovejo, Mora & Vanhuynegem (2012). *El Cooperativismo en América Latina.*

- National Council of Coffee and CONAMUC. *Coffee and Cocoa producers: Key characters of rural development with equity.*
- National Economic and Social Development Board of Thailand. *The eleventh national economic and social development plan (2012-2016).*
- Nayan, Encalada & Serón (2012). *Current Status of Agricultural Cooperatives in Chile.*
- Office of Small and Medium Enterprises promotion OSMEP. *Situation and Structural Indicators of SMEs Part 2.*
- Roy (1969). *Cooperatives Today and Tomorrow.*
- Royal Bank of Canada (Oct. 2013). *Canadian Women Grabbing the Baton.*
- Salvatore Gianluca (2013). Euricse Working paper 49/13. *Economía cooperativa: Un enfoque innovador para la sostenibilidad.*
- Sayomporn Yothasmutr. Kasetsart University, Thailand (2008). *The Analysis of National Economic and Social Development Plan on Co-operative Development Strategy in Thailand: National Plan 1 – 10.*
- Sub-Secretary of Economy and SMEs of Chile (2013). *Participation of Women in the Cooperative Financial System.*
- Superintendencia de Bancos e Instituciones financieras Chile (2012). *Resultados Encuesta antecedentes de género 2012.*
- Suruhanjaya Koperasi Malaysia. *Economic reports cooperative sector (2010).*
- Tchami (2007). *Handbook on Cooperatives for use by Worker's Organizations.*
- Torres y Torres Lara (1985). *Las cooperativas en el Perú: su situación actual y legislación vigente.*
- Unión Nacional de Agricultura Familiar (2012). *Situación actual del cooperativismo agrario en Chile.*
- Organización de la Naciones Unidas (2013). *General Assembly of Economic and Social Council. Cooperatives in the social development.*
- Organización de las Naciones Unidas (2007). ESCAP and ARWINC. *Developing Women's Entrepreneurship and E-Business in Green Cooperatives in the Asian and Pacific Regions.*
- Wolz A. and Pham Bao Duong (2008). *The Transformation of Agricultural Producer Cooperatives – The Case of Viet Nam.*

Anexos

Workshop y Seminario

Realizar un clic sobre la imagen para acceder al portal del evento para descargar las ponencias.



Recomendaciones y Guía para la legislación (OIT)



International Labour Organization
Promoting jobs, protecting people

About the ILO

Topics

Regions

Meetings and events

Programmes and projects

Publications

Labour standards

Statistics and databases

NORMLEX

Information System on International Labour Standards

Instruments

- ▶ Conventions
- ▶ Protocols
- ▶ Recommendations
- ▶ Up-to-date Conventions and Recommendations

R193 - Promotion of Cooperatives Recommendation, 2002 (No. 193)

Recommendation concerning Promotion of Cooperatives

Adoption: Geneva, 90th ILC session (20 Jun 2002) - Status: Up-to-date instrument.

Display in: French - Spanish - Arabic - German - Russian - Chinese



International Labour Organization
Promoting jobs, protecting people

About the ILO

Topics

Regions

Meetings and events

Publications

Research

Labour standards

Statistics and databases

ILO home > About the ILO > How the ILO works > Departments and offices > Enterprises Department > Publications > Guidelines for cooperative legislation, third revised edition ...

ENTERPRISE

- About the department
- Areas of work

Guidelines for cooperative legislation, third revised edition

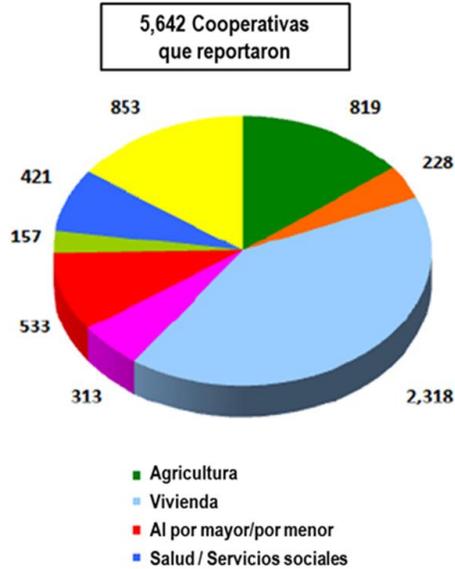
Provides guidance on how to draft a cooperative law.

Estadísticas

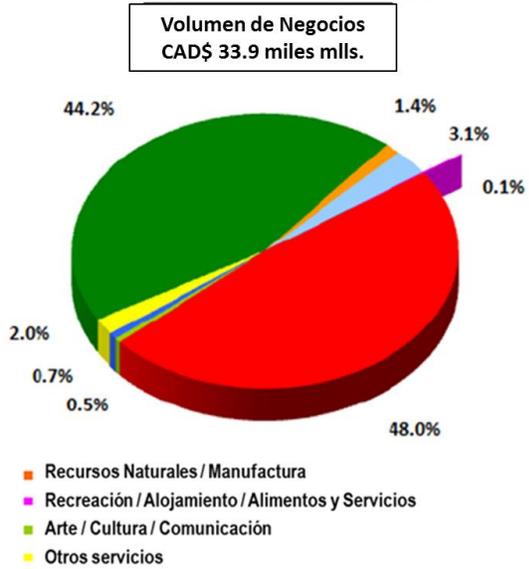
CANADÁ

PANORAMA DE COOPERATIVAS CANADIENSES NO FINANCIERAS 2009

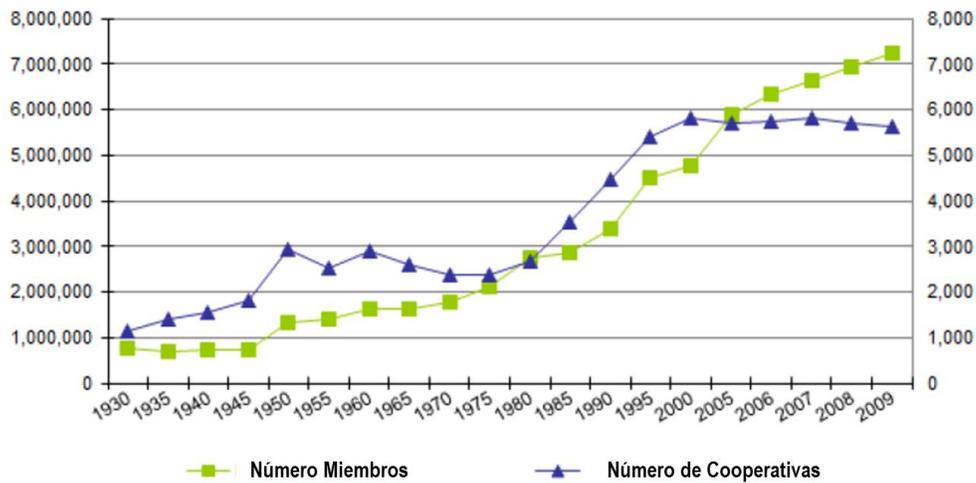
Distribución de Cooperativas por Actividad / Sector



Distribución de Cooperativas por Actividad / Sector y Volumen de Negocios (%)



Número de Cooperativas y Miembros



Fuente: Industry Canada 2013

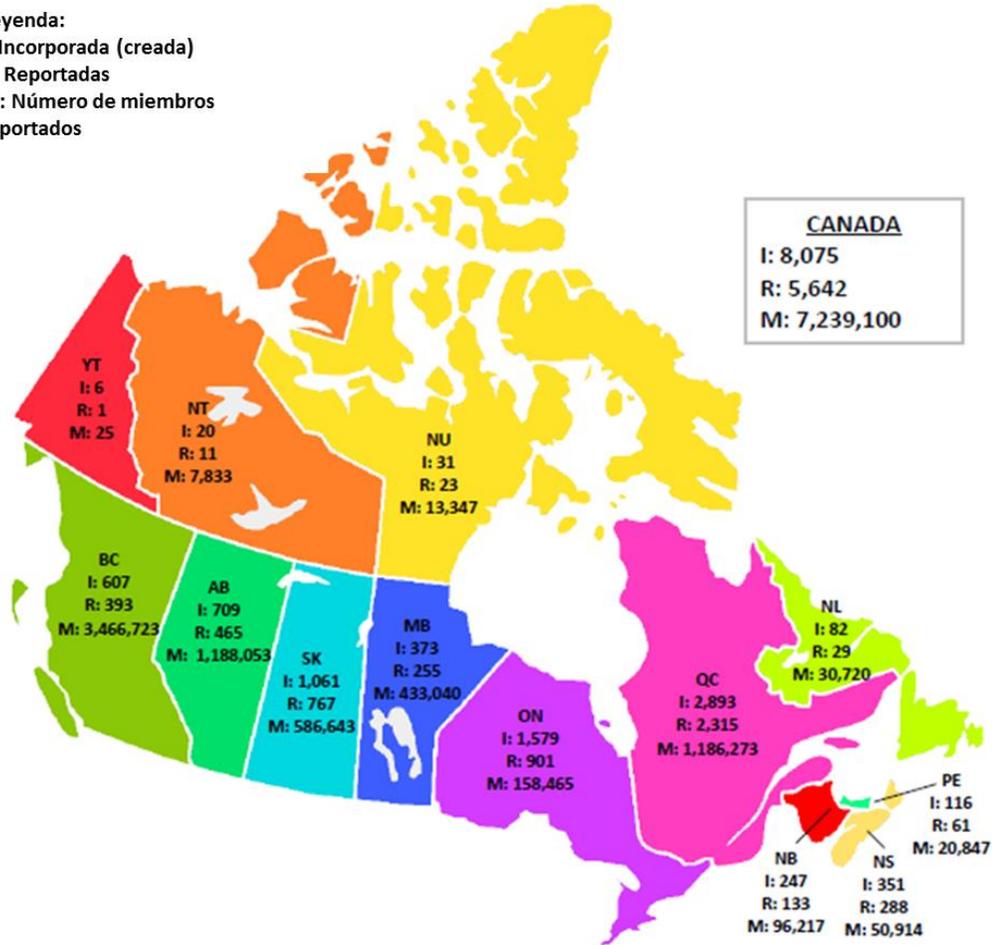
Canadá: Distribución de las cooperativas no financieras por Provincias y Territorios

Leyenda:

I: Incorporada (creada)

R: Reportadas

M: Número de miembros reportados



Fuente: Industry Canada 2013

Es importante señalar que en Canadá cada provincia y territorio tiene su propia legislación, programas y políticas para el desarrollo de las cooperativas. Quebec y Ontario destacan en número de cooperativas reportadas; pero British Columbia y Alberta son las que contabilizan mayor número de miembros.

El Informe **Cooperatives in Canada 2009** de **Industry Canada** presenta un análisis completo de las cooperativas no financieras, cajas populares y cooperativas de crédito en Canadá.

CANADA: El sector de la energía renovable está creando nuevas oportunidades para las PYME en las economías en vías de desarrollo y principalmente en áreas rurales. La experiencia de las cooperativas canadienses en este sector ofrecerías oportunidades para nuevas alianzas de PYME interesadas en participar en proyectos y/o licitaciones públicas.

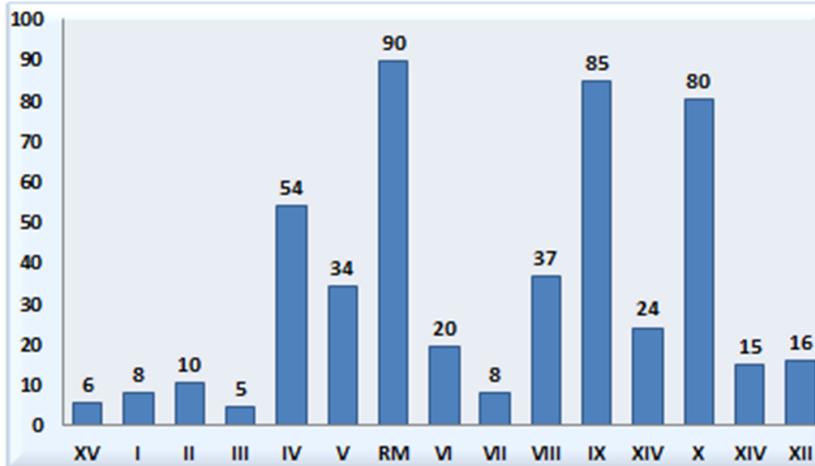
The screenshot shows the website of the Canadian Co-operative Association (CCA/ACC). The header includes the organization's name in both English and French, along with navigation links for Home, Français, and Media, and social media icons for Facebook and Twitter. A menu bar contains categories such as About CCA, About Co-operatives, Government Affairs & Public Policy, Developing a Co-op in Canada, International Development, and Research & Education. The main content area features a breadcrumb trail: Home Page > Renewable Energy. The title 'Renewable Energy' is displayed in a bold, dark font. Below the title, a text block explains that renewable energy co-ops are still relatively new in Canada and typically include wind, solar, and biofuel. It notes that these co-ops can be consumer, worker, producer, or multi-stakeholder types, and that their activities often focus on the production and distribution of renewable energy. Some co-ops are mentioned to work at the community level to promote renewable energy or to help raise investment and support project development.

CHILE

Chile: Cooperativas creadas desde 2010 hasta Octubre 2013

Número total de cooperativas creadas y puestas en marcha
(2010 – Octubre 2013)

492



Chile: Cooperativas activas distribuidas por región -2013



Fuente: DECOOP – Departamento de Cooperativas – Chile 2013

INDONESIA: Distribución de Cooperativas por Provincia (30 de Junio 2013)**

No	Provincias	Cooperativa (unidades)			Miembros (Personas)			RAT (Unidad)	Gerente (personas)			Empleados (personas)		
		Total	Activo	No Activo	Total	M	F		Total	M	F	Total	M	F
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)
1	N. Aceh Darussalam	7.455	3.714	3.741	459.313	0	0	846	1.526	0	0	5.262	0	0
2	Sumatera Utara	11.512	6.537	4.975	2.090.116	1.228.708	861.408	3.945	1.489	1.002	486	11.433	6.167	5.266
3	Sumatera Barat	3.726	2.591	1.135	535.733	272.788	262.945	1.194	580	396	184	4.687	2.209	2.478
4	Riau	5.040	3.618	1.422	608.394	0	0	1.079	639	0	0	5.217	0	0
5	Jambi	3.504	2.286	1.218	359.294	265.661	93.633	983	605	495	110	3.615	2.016	1.599
6	Sumatera Selatan	5.399	4.602	797	724.863	542.039	182.824	2.075	615	518	97	7.857	5.867	1.990
7	Bengkulu	2.031	1.541	490	160.300	0	0	252	136	0	0	948	0	0
8	Lampung	4.548	2.810	1.738	824.595	0	0	995	629	0	0	5.623	0	0
9	Bangka Belitung	982	769	213	102.429	74.361	28.068	252	167	160	7	3.918	2.580	1.338
10	Kepulauan Riau	2.034	1.173	861	119.403	0	0	121	299	0	0	1.290	0	0
11	DKI Jakarta	7.775	5.289	2.486	874.818	524.891	349.927	952	1.126	676	450	11.065	7.904	3.162
12	Jawa Barat	24.954	14.817	10.137	5.476.857	3.766.714	1.710.143	5.263	3.341	2.553	788	50.974	34.309	16.665
13	Jawa Tengah	27.081	21.590	5.491	6.284.032	4.018.417	2.265.615	20.579	4.125	3.486	639	110.720	72.662	38.058
14	DI Yogyakarta	2.710	2.154	556	712.366	476.521	235.845	1.554	803	555	248	7.833	4.905	2.928
15	Jawa Timur	29.263	25.553	3.710	7.218.943	0	0	11.212	6.096	0	0	70.896	0	0
16	Banten	6.474	4.089	2.385	955.703	0	0	976	803	0	0	6.110	0	0
17	Bali	4.571	4.117	454	861.580	648.151	213.429	2.068	1.294	1.170	124	19.267	10.560	8.707
18	Nusa Tenggara Barat	3.773	3.272	501	660.907	466.784	194.123	1.047	741	645	96	8.368	5.710	2.658
19	Nusa Tenggara Timur	2.594	2.282	312	588.101	385.978	202.123	787	1.005	895	110	5.365	4.070	1.295
20	Kalimantan Barat	4.521	2.697	1.824	1.233.724	0	0	475	688	0	0	12.337	0	0
21	Kalimantan Tengah	2.834	2.217	617	319.992	250.723	69.269	486	303	243	60	2.176	1.599	577
22	Kalimantan Selatan	2.505	1.686	819	382.736	302.962	79.774	376	362	304	58	3.731	2.386	1.345
23	Kalimantan Timur	5.976	3.981	1.995	433.291	0	0	1.209	347	0	0	8.125	0	0
24	Sulawesi Utara	5.960	3.425	2.535	410.865	304.816	106.049	878	1.452	1.103	349	7.701	5.192	2.509
25	Sulawesi Tengah	2.070	1.306	764	258.881	170.899	87.982	373	437	336	101	2.673	1.592	1.081
26	Sulawesi Selatan	8.180	5.611	2.569	1.199.570	825.134	374.436	1.013	2.818	2.299	519	13.855	8.279	5.576
27	Sulawesi Tenggara	3.249	2.443	806	162.092	122.162	39.930	253	6	5	1	10.780	7.863	2.917
28	Gorontalo	1.060	671	389	130.331	78.689	51.642	202	295	237	58	2.019	1.307	712
29	Sulawesi Barat	869	632	237	80.184	54.268	25.916	443	313	262	51	4.406	2.585	1.821
30	Maluku	3.014	2.160	854	171.380	114.309	57.071	75	1.014	879	135	6.074	4.194	1.880
31	Papua	2.651	1.531	1.120	167.034	0	0	288	182	0	0	380	0	0
32	Maluku Utara	1.388	777	611	60.077	0	0	212	293	0	0	2.289	0	0
33	Papua Barat	1.105	446	659	57.241	51.271	5.970	109	91	89	2	896	805	91
	Total Acumulado	200.808	142.387	58.421	34.685.145			62.572	34.619			417.891		

**) Preliminar / Fuente: División Económico Comercial de la Embajada de Indonesia

INDONESIA

El sector artesanía en Indonesia crea oportunidades de empleo a las mujeres en Indonesia. Este tipo de productos suelen ser introducidos en los mercados internacionales por las PYME.

Lepo Lorun: Indonesia



La Cooperativa de Tejedoras, Lepo Loru (Casa de Tejedoras), está localizada en East Flores - Indonesia, un área reconocida por sus textiles ikat teñidos naturalmente. Todas las prendas son tejidas en telares de cintura, hecho de hilado de algodón, con teñido resistente de plantas naturales. Los patrones ikat son basados en motivos tradicionales, cuya técnica toma años en desarrollar. Con un pequeño capital semilla del gobierno indonesio, la cooperativa pudo adquirir máquinas de coser e iniciar una nueva línea de productos: bolsos, chalinas, prendas y manteles-caminos de mesa. Alfonsa Horeng fundó la Escuela de Tejedores donde el entrenamiento y desarrollo de negocios se lleva a cabo.

JAPÓN

“Cooperativas de Japón” es una nueva alianza puesta en marcha desde Mayo 2013. Se compone de 24 organizaciones cooperativas comprometidas con varias actividades como: organización de talleres, intervención ante el gobierno para el mejoramiento de las políticas, y proporcionar información en línea sobre el avance de las cooperativas.

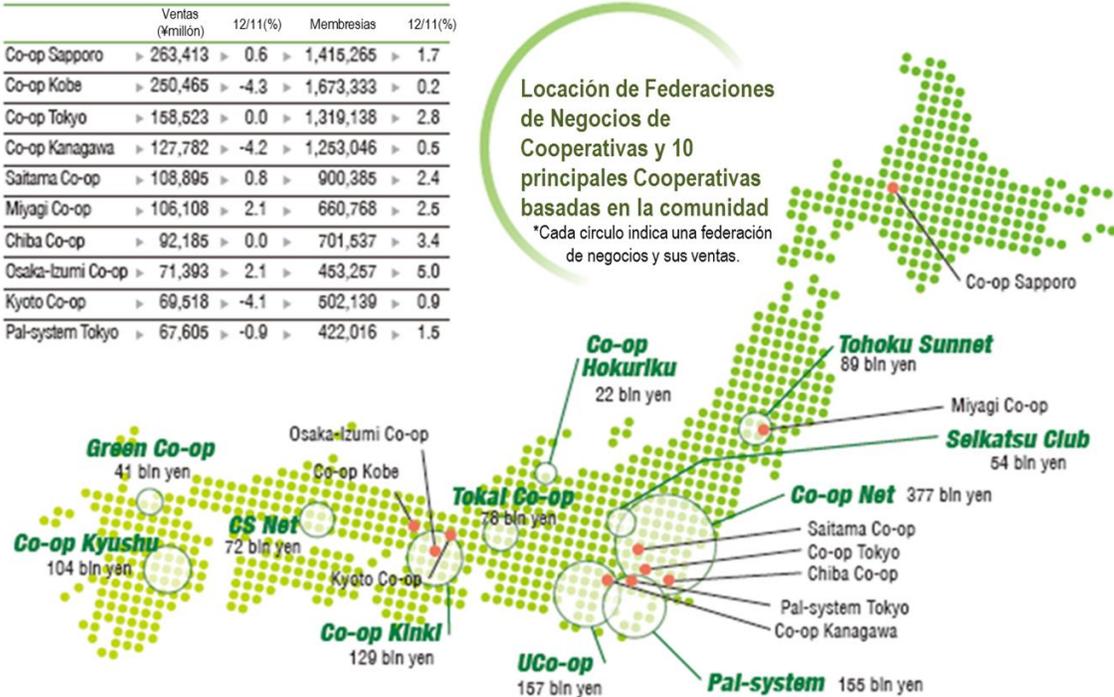


Cooperativas Retail

Cooperativas Retail proveen un rango amplia de bienes de consumo y servicios a sus miembros. Hay cinco tipos:
 -Cooperativas basadas en la comunidad, las cuales atienden a residentes locales a través de delivery, tiendas y catálogos.

Top 10 Cooperativas basadas en la comunidad, en Japón

	Ventas (¥millón)	12/11(%)	Membresias	12/11(%)
Co-op Sapporo	263,413	0.6	1,415,265	1.7
Co-op Kobe	260,465	-4.3	1,673,333	0.2
Co-op Tokyo	158,523	0.0	1,319,138	2.8
Co-op Kanagawa	127,782	-4.2	1,253,046	0.5
Saitama Co-op	108,895	0.8	900,385	2.4
Miyagi Co-op	106,108	2.1	660,768	2.5
Chiba Co-op	92,185	0.0	701,537	3.4
Osaka-Izumi Co-op	71,393	2.1	453,257	6.0
Kyoto Co-op	69,518	-4.1	502,139	0.9
Pal-system Tokyo	67,605	-0.9	422,016	1.5



Fuente: JCCU

REPÚBLICA DE COREA

Situación de Cooperativas por Sector: Federación Coreana de Cooperativas 2010

Tipo	Sector	Número de Oficinas - Unión	Número de Miembros - Unión (Miles de personas)	Monto de Inversión (Millón US\$)
Cooperativa Primaria	Cooperativas Agrícolas	1,171	2,448	5,742
	Cooperativas de Pesca	92	159	299
	Cooperativas Silvicultura	142	485	81*
	Subtotal	1,405	3,092	6,122
Cooperativas tipo 1 (%)		11.1	10.2	4.6
Cooperativa Tipo 2	Cooperativas de Crédito	963	5,579	3,083
	Cooperativas de crédito comunidad	1,501	19,448	3,528
	4 principales cooperativas -Dure Coop. -iCOOP -'Hansalim' Coop. -Happy Coop.	118	430	462
	Subtotal	2,582	25,457	7,072
Cooperativas tipo 2 (%)		20.5	83.6	54
Cooperativa Tipo 3	Cooperativas sector salud	13	19	2.7
	Cooperativas cuidado niños -comunal	71*	1,873*	-
	Corporación asociativa	5,271*	-	-
	Subtotal	5,355	1,892	2.7
Cooperativa Tipo 4	Auto soporte regional	2,967**	x	-
	Empresas sociales	140	x	-
	Trabajo de asistencia a personas	158	x	-
	Subtotal	3,265	x	-
Cooperativas tipo 3 y 4 (%)		68.4	6.2	0
Total		12,607	30,086	13,197

Notas: Asterisco (*) representa la data en 2009; Doble asterisco (**) en 2008
"x" se refiere a "no aplicable"; "-" no disponible.
KRW1,000 por US\$1.00

REPÚBLICA DE COREA: HANSALIM significa “Salva todas las cosas”

Hansalim es una de las cooperativas de consumo más grandes de la República de Corea que promueve la agricultura orgánica y la seguridad alimentaria. Se recomienda a los pequeños productores en las economías en vías de desarrollo, revisar la experiencia de la HANSALIM para realizar negocios basados en la ética ecológica.



MALASIA

MALASIA: ESTADÍSTICA GENERAL DE COOPERATIVAS POR CLUSTER A 31 DICIEMBRE 2012

Clúster	Número de Cooperativas	Número de Membrecías	Total Participación/Costo (RM)	Total Activos (RM)	Total Facturado (RM)	Total Ganancia/Pérdida (RM)
Grande	179	2,918,026	9,125,194,889	94,533,958,131	29,474,799,140	1,769,515,635
Mediana	436	689,914	1,573,780,718	3,209,598,871	883,006,503	35,935,350
Pequeña	1122	1,087,705	655,848,098	1,646,455,501	474,721,841	58,314,954
Micro	8350	2,333,070	357,246,885	1,016,179,028	263,174,815	25,914,577
Total	10,087	7,028,715	11,712,070,590	100,406,191,531	31,095,702,299	1,889,680,516

Fuente: Suruhanjaya Koperasi Malaysia 2012

A 27 Marzo 2014, 1.00 US\$ =3.29 Malaysian ringgit(s), a un tipo de cambio de 3.2898 (usando tasa nominal)

NUEVA ZELANDA

Nueva Zelanda no estuvo involucrada en la investigación, pero el caso de la cooperativa lechera FONTERRA es considerado uno de los más exitosos en el mundo y en APEC. Fonterra tienen alianzas estratégicas con Indonesia, Japón y Estados Unidos de América.

JOINT VENTURE AYUDA A FONTERRA EXPANDIRSE GLOBALMENTE

Artículo 21 Diciembre 2010 – Euromonitor Internacional

Fonterra, una cooperativa de propiedad de más de 11,000 agricultores en Nueva Zelanda (alrededor de 96% de todas las granjas lácteas del país) se estableció en 2001, resultado de una fusión entre New Zealand Dairy Board, New Zealand Dairy Group y Kiwi Cooperatives Dairy. En mayo 2010, se recolectó 14,746 mn litros de leche, alrededor de 89% de la oferta de leche en Nueva Zelanda. Es el exportador líder a nivel mundial de productos lácteos, exportando una variedad de ingredientes y bienes de consumo alrededor del mundo. Asimismo, tiene granjas de lácteos alrededor del mundo, lo cual usa para suplir la demanda local.

Con más de la mitad de sus ingresos NZ\$ 16,726 million, Nueva Zelanda es el actor más importante en las ventas del grupo, el cual viene del mercado local de Fonterra. Fonterra tiene en la mira a los Estados Unidos, Europa del Oeste y Asia, incluyendo Japón e Indonesia como regiones claves; sin embargo, Estados Unidos sólo comprende el 7% de sus ingresos.

A pesar de tener sus raíces en Nueva Zelanda, Fonterra todavía usa leche de las granjas de lácteos de Nueva Zelanda. Asimismo, se ha convertido en una compañía global por sus operaciones de exportación y su disposición de formar joint ventures con socios estratégicos.

A diferencia de sus rivales principales, no se tiene un récord de adquisición de ingredientes para expandir sus rangos de productos y alcance regional –las pocas adquisiciones realizadas se han orientado al negocio de los bienes de consumo. Por otro lado, esto demuestra que se orienta a ingredientes lácteos y el convertirse en expertos en este sector. Sin embargo, esto puede significar que deja detrás a competidores como Kerry Foods, quienes han crecido significativamente vía adquisiciones y ha extendido su portafolio de ingredientes como resultado.

Fonterra ha invertido en alianzas y joint ventures, lo cual ha ayudado a expandir en nuevas regiones incluyendo Sudamérica, Norteamérica y Sudáfrica. Esto incluye asociarse con Nestlé, Dairy Farmers of America, Clover Industries Ltd y Friesland Campina. Su más reciente expansión ha sido adquirir la compañía farmacéutica lactosa de Friesland Campina y unidad de manufactura.

Estas joint ventures son situaciones ganar-ganar para ambos: Fonterra y sus socios. Por ejemplo, su joint venture con Nestlé, llamado Dairy Partners of America, busca proveer a Fonterra su conocimiento en obtención y procesamiento, mientras que Nestlé provee su portafolio de marcas, desarrollo de productos y distribución de redes.

Para mayor información contactar a John Madden – Director de la Investigación de Ingredientes en Euromonitor internacional – John.madden@euromonitor.com

(Traducido del Euromonitor Internacional 2013)

PERÚ

El Perú está incrementando la participación de sus PYME exportadoras en los mercados globales. La encuesta a gobiernos y cooperativas refleja que la relación entre cooperativas y PYME están consolidando negocios en la cadena de distribución del sector alimentos.

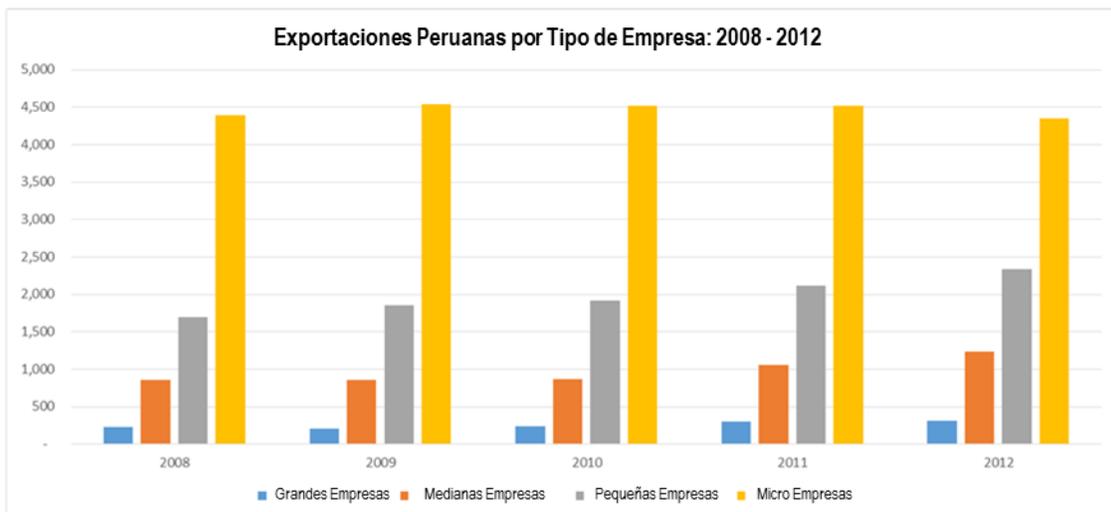
Perú: PYMES Exportadoras 2005 - 2012

Exportadores Peruanos por tipo de empresa 2000-2012

TYPE	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Var% 12/11	Part % 12
Grandes Empresas	168	191	202	224	208	240	299	309	3%	4%
Medianas Empresas	568	614	702	859	859	866	1,058	1,239	17%	15%
Pequeñas Empresas	1,246	1,424	1,505	1,701	1,853	1,914	2,113	2,332	10%	28%
Micro Empresas	4,057	4,263	4,299	4,398	4,538	4,522	4,515	4,351	-4%	53%
TOTAL	6,039	6,492	6,708	7,182	7,458	7,542	7,985	8,231	3%	100%

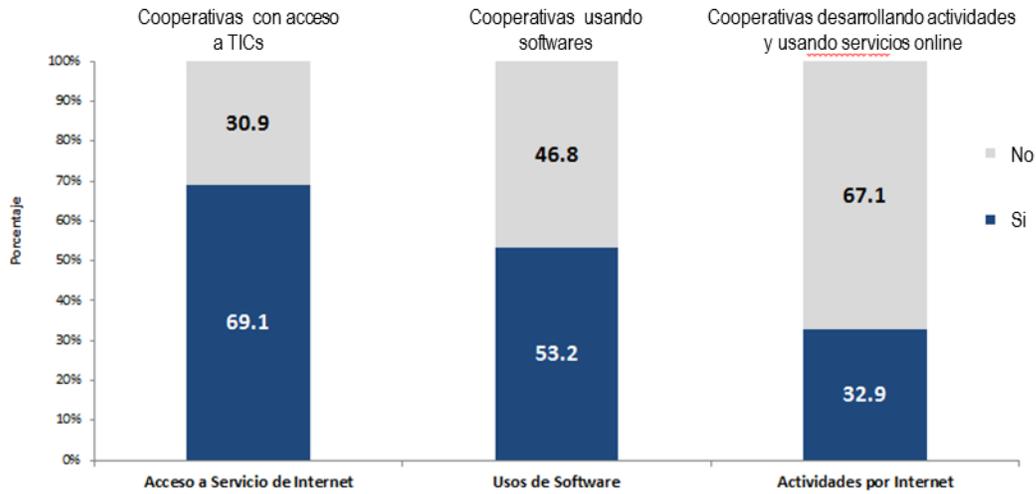
Fuente: SUNAT - PROMPERU

Perú: Exportaciones 2008 - 2012





Perú: Cooperativas con acceso a TICs - 2012



Fuente: PRODUCE –Directorio Nacional de Cooperativas 2012

PERU: Las cooperativas en el sector artesanía ofrecen oportunidades para el desarrollo empresarial de las mujeres en el Perú. Las cooperativas peruanas compiten con sus accesorios de moda en ferias como PERUMODA (www.perumoda.com) y exportan a través de alianzas con las PYME.

CENTRO DE TEXTILES TRADICIONALES DEL CUSCO: PERÚ



El Centro de Textiles Tradicionales del Cusco (CTTC) se estableció como una organización peruana sin lucro en 1996. Bajo la fundación de Nilda Callañaupa, CTTC se ha convertido en una ejemplar cooperativa. El objetivo del Centro es de revivir y continuar la herencia cultural de la creación textil, educar a las personas a respetar la tradición, y estimular la producción basada en textiles tradicionales, así como también de proveer soporte y asistencia a las comunidades de tejedores en donde os que los centros de producción. Mediante la investigación y documentación de técnicas, estilos y diseños, el Centro trabaja para preservar la tradición del tejido para las futuras generaciones. A través de las ventas por comercio justo, las tejedoras actualmente tienen ingresos sostenibles para obtener alimentación, salud y educación; la población puede mantenerse en sus casas con sus familias, sin necesidad de viajar largas distancias para trabajar en fábricas o dejar el pueblo de forma definitiva. El resurgimiento del tejido ha fomentado una nueva actitud y respeto por el tejido tradicional y artesanal; ahora, las personas se encuentran orgullosas de usar sus vestidos y de llamarse tejedores.

El CTTC está localizado en Cusco en la Avenida Sol. El Centro actualmente trabaja con más de 600 tejedores y sus familias de 9 comunidades de Acopia, Accha Alta, Chahuaytire, Chinchero, Mahuaypampa, Patabamba, Pitumarca, Sallac y Santa Tomás. El Centro también apunta a la investigación, documentación y preservar las prácticas tradicionales. Trabaja para desarrollar y promover los textiles tradicionales dentro del Cusco y hacia el mundo.

TAILANDIA

La **SRICHAND** participó en el taller y simposio “Mejora de la competitividad de las PYME a través del modelo cooperativo innovador (Empresa cooperativa)”. La cooperativa llegó hasta el Perú en búsqueda de nuevas alianzas con PYME.



VIETNAM

SAIGON COOP EN VENTAS AL POR MENOR (VIETNAM)

Perfil de compañía – 24 Junio 2013

Posición Competitiva

- En 2012, Saigon Union of Trading Cooperatives (SAIGON COOP) contabilizó alrededor de 2% de participación en el sector de ventas al por menor, luego de Saigon Jewelry.
- La compañía vio un aumento constante del valor de la acción en el sector de venta al por menor durante el periodo analizado. La compañía gestionó incrementar el valor actual de las ventas por alrededor 30% en 2012 con respecto al año previo a pesar de la fuerte competencia de un mayor número de pequeñas bodegas. La ganancia de la acción se debió al principalmente a la expansión del volumen de ventas; la compañía abrió 52 outlets adicionales en 2012, sumando un total de 239.
- La compañía ofrece tres marcas de ventas al por menor: Co.opMart en supermercados, Co.opStore en autoservicios (tiendas por conveniencia), Co.op Food en alimentos/bebida/tabaco y Ben Thanh Store en vestimenta. Las cuatro marcas tienen como público objetivo a consumidores de ingresos de bajo-mediano rango al ofrecer buenos productos de calidad a precios convenientes. Las tiendas también están convenientemente localizadas en zonas residenciales a lo largo del país para ofrecer a sus clientes mayor acceso.
- En 2012, Co.opMart mantuvo su posición dominante en supermercados con un 77% de participación. Asimismo, fue la primera cadena de supermercados que abrió en Vietnam. Gestionó poder aprovechar una significativa participación de mercado cuando la competencia era baja. A lo largo de los años, Co.opMart expandió su mercado al seguir abriendo más outlets y mejorar sus rangos de productos y servicios al cliente. Como tal, la compañía logró ganar mayor participación. Por otro lado, Co.opStore se situó como segundo lugar en autoservicios (tiendas por conveniencia), después de Family Mart con una participación de 24%, disminuyendo de 32% de participación en 2011. La caída de la participación de Co.opStore se debió a que la cadena no recibió la suficiente promoción.
- Saigon Coop continuará expandiendo su cobertura a un ritmo rápido durante el periodo pronosticado. Al término de 2015, Saigon Union of Trading Cooperatives planea abrir 100 outlets adicionales en Vietnam, apoyando el rápido desarrollo de los modernos canales de ventas al por menor en Vietnam. La compañía espera que los canales de supermercados y autoservicios (tiendas por conveniencia) cambiarán, lentamente, los hábitos y estilo de vida de los consumidores en Vietnam y alentarán un cambio hacia los canales modernos de ventas al por menor.

Saigon Union of Trading Cooperatives

Posición Competitiva 2012

CANAL	PARTICIPACIÓN	RANK
Ventas al por menor	1.6%	1
Venta al por menor, alimentos, canal modern	55.0%	1
Autoservicios (tiendas por conveniencia)	24.3%	2
Supermercados	76.6%	1
Alimento/Bebida/Tabaco	24.1%	1
Venta al por menos, vestimenta	0.2%	10

Fuente: Euromonitor Internacional de los reportes de las compañías, investigación, prensa, fuentes de comercio y entrevistas.

Fuente: Euromonitor Internacional - 2013