
**COOPERATIVAS DE LA NUEVA GENERACION
EN MANITOBA, CANADÁ: ¿CUÁL ES LA DEMORA?**

Jared G. Carlberg¹ y Tasha J Turko¹

New Generation Co-Operatives in Manitoba: What's the Hold-Up?

ABSTRACT

New Generation Co-Operatives (NGCs) have become an increasingly popular method for agricultural producers in the United States to capture a share of the downstream rents created by the processing of their agricultural commodities. NGC development has been rapid in the states of Minnesota and North Dakota, but in the neighbouring Canadian province of Manitoba, there are almost no NGCs. After providing a background on NGCs and their unique characteristics, this paper discusses five hypotheses for the comparatively low NGC adoption rates in Manitoba compared to its neighbouring states. Higher farm income levels, better availability of development assistance, and a more favourable regulatory framework are identified as reasons why there are many more NGCs in Minnesota and North Dakota than Manitoba.

Key Words: Cooperatives, Manitoba, New generation.

RESUMEN

Las Cooperativas de la Nueva Generación (CNGs) se han convertido en un creciente método popular entre los productores agrícolas en los Estados Unidos para capturar una porción del flujo de ganancias creadas por el procesamiento de sus productos agrícolas. El desarrollo de las CNGs ha sido rápido en los estados de Minnesota y Dakota del Norte, pero en la vecina provincia Canadiense de Manitoba, la existencia de CNGs es casi nula. Después de haberse emitido información acerca de los antecedentes de las CNGs y de sus características, este reporte discute cinco hipótesis de las bajas tasas comparativas de adopción de CNGs en Manitoba comparadas con las de sus estados vecinos. Los crecientes niveles de ingresos en las

¹ Jared G. Carlsberg, Profesor Asistente y Tasha J. Turko Estudiante de Posgrado
Universidad de Manitoba en Canadá, Depto. de Economía Agrícola y Agronegocios.

granjas, mejor disponibilidad de asistencia al desarrollo y una estructura regulatoria más favorable son razones que se han identificado acerca del por qué existen muchas más CNGs en Minnesota y Dakota del Norte que en Manitoba.

Palabras Clave: Cooperativas, Manitoba, Nueva generación

INTRODUCCIÓN

Las Cooperativas de la Nueva Generación (CNG) son una forma de negocio relativamente nueva, que ha crecido en popularidad en los Estados Unidos entre los grupos productores agrícolas que buscan la exploración de oportunidades de valor de transformación. Las CNGs han sido diseñadas para darles a los productores agrícolas la oportunidad de capturar el flujo económico de las ganancias en el procesamiento de la materia prima. En 1999 había aproximadamente 100 CNGs operando en los Estados Unidos (Instituto de Asuntos Agrícolas de Illinois), y muchas más en etapas de planeación y de formación.

Las CNGs son similares a las cooperativas tradicionales, pero tienen dos características principales que las distinguen: primero, éstas son cooperativas “cerradas”. Una vez que la oferta de una acción original de una CNG ha sido adquirida, generalmente no se les permite la incorporación a nuevos miembros. Esto es debido a que las CNGs casi siempre construyen una localidad de procesos con una capacidad limitada de procesamiento. Por lo cual, no existe razón o capacidad para admitir a nuevos miembros, ya que la entrega de derechos de la cantidad requerida de materia prima a ser procesada sería completamente colocada entre los miembros de acuerdo con la inversión al inicio de la producción.

La segunda característica que es distintiva en una CNG es: que los derechos de entrega están atados a la inversión. A cambio de una inversión en el capital social de la CNG que ayuda al fondo para la construcción de la localidad de procesamiento, los productores-inversionistas reciben el derecho (y usualmente la obligación) de entregar una cantidad específica de su producto para su procesamiento, así como también el derecho de compartir cualquier ganancia de la CNG, proporcional a la inversión inicial.

Tres características importantes adicionales de la CNG son observadas por Patrie. Primero, la CNG es, con frecuencia, autorizada a comprar productos básicos en representación de un miembro si éste miembro no cumple con la ejecución de sus compromisos de entrega. La cantidad requerida para la compra sería típicamente debitada de la cuenta de equidad del miembro. Segundo, la participación en el capital es generalmente transferible, aunque la venta de acciones debe ser aprobada por la Junta de Directores para así proteger los intereses de la cooperativa. Finalmente, se proporcionan típicamente altos niveles de reembolsos de patrocinio en efectivo anualmente, siempre y cuando la CNG sea rentable. Debido a que los fondos requeridos para la planta de procesamiento son adquiridos de la venta inicial de

acciones/derechos de suministro, la mayoría de las ganancias de la CNG pueden ser pagadas a los miembros en base proporcional a la inversión.

Cooperativas de la Nueva Generación en los Estados Unidos.

Aunque el término “Cooperativas de la Nueva Generación” es algo reciente, el concepto de cooperativas cerradas de valor agregado propiedad de granjeros ha sido usado en los Estados Unidos por algún tiempo. Seguido es comentado que la primera CNG fue American Crystal Sugar, formada en 1973 cuando los cultivadores de remolacha azucarera adquirieron la localidad de procesamiento de la cual ellos previamente habían sido proveedores. Ha habido docenas de otras historias de éxito de las CNGs en los Estados Unidos subsecuentemente, aunque no cada intento ha sido exitoso.

Existe un número importante de hipótesis comúnmente mencionadas acerca de la rápida tasa de adopción de CNGs en la parte alta del medio oeste de los Estados Unidos durante los años noventa. Una de las más comunes sugiere que fueron los bajos ingresos de las granjas los que motivaron una integración a las actividades de procesamiento por parte de los productores agrícolas, en un esfuerzo para incrementar los retornos netos a la agricultura. Se alega que los agricultores simplemente no pudieron ya darse el lujo de perder el valor de transformación de su materia prima a través del procesamiento. Otro argumento nos indica casi lo contrario; que fue la disponibilidad del capital de exceso, al menos en parte de los pagos del programa agrícola, lo cual le permitió a las CNGs prosperar.

Fulton resume una lista de factores adicionales frecuentemente mencionados como factores que contribuyen al rápido ritmo de desarrollo de las CNGs en la parte alta del medio oeste de los Estados Unidos: el origen étnico común (Escandinavo) de un considerable porcentaje de productores agrícolas en esa parte de los Estados Unidos; la experiencia previa y la dependencia con las cooperativas de la región como un conjunto; los modelos para alcanzar el éxito que fueron expuestos al principio en ese tiempo por parte de los procesadores de azúcar; y los gobernadores de los estados quienes ayudaron a crear una atmósfera favorable para el desarrollo de las CNGs.

Las CNGs en los Estados Unidos tienen características adicionales, además de las que se mencionaron anteriormente, éstas características adicionales las hacen atractivas como una forma de organización de negocios. La más prominente de esas características pueden ser los créditos fiscales que son otorgados a los inversionistas en las cooperativas de valor agregado. Los inversionistas de las CNGs pueden ganar hasta 15 000 dólares en créditos fiscales en algunos estados. Esos créditos, entonces, estarían disponibles para balancear el impuesto estatal sobre la renta. Nótese que en algunos estados, los créditos fiscales pueden ser prorrogados,

transferidos o vendidos. La mayoría de los estados con este tipo de programa establece un límite a la cantidad total de créditos fiscales que se otorgan por proyecto, así como también a la cantidad total de créditos fiscales que pueden ser otorgados a lo largo del estado bajo el programa en cualquier año.

Aparte del sistema de créditos fiscales estatales para la inversión en cooperativas de valor agregado o transformación, existen otras ventajas importantes para las CNGs con respecto a los impuestos en los Estados Unidos. La principal ventaja fiscal de las cooperativas en general es la deducción permitida por concepto de asignaciones de patrocinio. Tales asignaciones son realizadas por parte de las cooperativas a los miembros por concepto de patrocinio, es decir, ¿cuánto negocio hace cada miembro con la cooperativa en un año dado?. De otra manera, las ganancias netas gravables para la cooperativa, de ser asignadas a los miembros a base de su patrocinio, no son gravables. Al contrario, estas ganancias son ingreso gravable para los miembros. Cuando se compara con el problema de las corporaciones de la “doble aplicación de impuestos”, las cooperativas evitan un problema de aplicación de impuestos que las corporaciones no pueden evitar.

A las cooperativas de valor agregado propiedad de ganaderos se les han otorgado un estatus aún más ventajoso a través de la sección 521 del Código Interno de los Ingresos de los Estados Unidos la cual facilita la creación del llamado “Cooperativas 521”. Tales entidades son la forma preferida de organización para la mayoría de las Cooperativas de la Nueva Generación en los Estados Unidos, y solo las cooperativas agrícolas pueden calificar para el estatus 521, el cual requiere permiso escrito por parte del Servicio Interno Fiscal del los Estados Unidos. Desde el punto de vista fiscal, existen dos deducciones de impuestos adicionales disponibles que las “no cooperativas 521” no pueden disfrutar. Tal vez lo más importante es la deducción disponible en las cantidades pagadas como dividendos al capital social de las cooperativas. Esta deducción, es crítica para las CNGs, porque está disponible para dividendos pagados como resultado de la *inversión*, en vez de resultado del *patrocinio*. Esto significa que la CNG puede deducir pagos de dividendos a los productores que reciben pagos basados en derechos de suministro (o en acciones de inversión especial), esto es, su inversión en la CNG. También las cooperativas 521 pueden deducir pagos de patrocinio, hechos basados en las ganancias que surgen de las fuentes no relacionadas con el patrocinio, tales como los intereses, la renta y otras fuentes. Las cooperativas 521 también están exentas de tener que registrar sus valores con comisiones de intercambio, y de tener que publicar un folleto. Estas provisiones han sido críticamente importantes en el fomento del desarrollo de la CNG en los Estados Unidos.

Cooperativas de la Nueva Generación en Canadá

La adopción de esta nueva forma de agro negocio en Canadá ha sido claramente mucho más lenta que en los Estados Unidos. A partir de mayo del 2005, la Secretaría de Cooperativas de Agricultura y Agroalimentos de Canadá estimó que existían 16 CNGs activas en Canadá; la lista es presentada en Carlberg y Turko.

La investigación de las actividades en curso de cada una de esas empresas revela que pocas son CNGs “exitosas”. Solo unas pocas se dedican en realidad al procesamiento de valor agregado o transformación, aunque algunas agregan valor a través de actividades de mercadeo o de manejo. Las CNGs en la provincia de Ontario parecen haber capturado mayormente el espíritu de las CNGs Americanas. Muchas de ellas se dedican en realidad a actividades de procesamiento. La mayoría de las CNGs de Canadá fuera de Ontario, por el contrario, se enfocan en el ensamble de los productos de los miembros para agregar valor a través de actividades de mercadeo colectivas. Algunas otras juegan papeles similares a las actividades de la juntas de comercialización. Algunas más mientras permanecen en existencia, manejan poco o nada de negocio y son CNGs de nombre solamente. Estas cooperativas no son nada parecidas a aquellas que se encuentran en los Estados Unidos, y probablemente no deberían ser incluidas en una lista de cooperativas de valor agregado o transformación.

Formando una CNG en Manitoba

La formación de CNGs en Manitoba es regulada por el Manifiesto de Cooperativas y Regulaciones de Manitoba (CARM, por sus siglas en inglés), el cuál ha sido revisado para acomodar las características únicas de las CNGs. Las leyes y regulaciones previamente existentes acerca de la formación de cooperativas contenían disposiciones para defender los principios tradicionales de las cooperativas, pero estas disposiciones colocaron involuntariamente restricciones por tiempo indefinido a la formación de CNGs.

La legislación actualizada ha removido tres barreras importantes de la formación de CNGs. Primero, el CARM ha eliminado las limitaciones en reembolsos de capital social de los miembros de las cooperativas. Dichas restricciones siempre han estado ahí para defender el espíritu de las cooperativas como instituciones que apoyan la igualdad –incluyendo la igualdad económica- en lugar de apoyar a las empresas con fines de lucro, un papel desempeñado distintivamente por las firmas propiedad de inversionistas. Debido a que el propósito de las CNGs es capturar compensaciones económicas adicionales para los miembros-productores, es necesario el relajar este añejo principio de cooperativa para acomodar los propósitos únicos de las CNGs.

Una segunda restricción legislativa que ha sido removida a través de cambios en el CARM: es el requerimiento que solo a los miembros de la cooperativa se les permita comprar acciones de la misma. Esta restricción, universal entre las cooperativas, se relaciona con lo primero: limitar las ganancias financieras potenciales asociadas con cooperativas en un esfuerzo por defender el espíritu en el cual fueron creadas. La limitación de la venta de acciones a los miembros asegura que solo aquellos con un riesgo directo en la empresa cooperativa pueden beneficiarse financieramente (aunque de manera limitada) de la membresía, y también asegura que solamente los directamente afectados tendrán voz y voto en la elección de los directores de la cooperativa.

Una tercera restricción, las reglas tradicionales han requerido que los directores de las cooperativas sean elegidos de entre los miembros, para así asegurar que los dueños sean las personas que establezcan la dirección de la cooperativa. Esto es contradictorio con la necesidad que tienen las CNGs de comúnmente tener que adquirir capital para inversión foráneo, y el deseo asociado de los proveedores de ese capital foráneo de tener voz en la dirección de la cooperativa. Permitir a los poseedores de *acciones de inversión* tener representación entre los directores permite a estos accionistas tener voz y al mismo tiempo asegurar que una fuerte mayoría de los directores sean elegidos de entre los miembros que tengan el mayor interés en la cooperativa.

Otros esfuerzos de fomentar el desarrollo de CNGs en Manitoba han incluido cambios a los tipos de estructuras financieras permitidas a las cooperativas. Estos esfuerzos reconocen las características únicas de las CNGs. Existen ahora tres tipos de acciones de CNGs acomodadas bajo la legislación de Manitoba.

A las *Acciones de Membresía* en una CNG, como se estipula en el Manifiesto de Cooperativas de la provincia, se les requiere y asigna derechos de voto en la cooperativa. Estas son acciones de valor nominal las cuales proveen un reembolso limitado al capital, adhiriéndose así a un importante principio de la cooperativa. Los accionistas de la membresía tienen, cada uno, voz equitativa al elegir a los directores de la cooperativa, aunque existe la posibilidad de detallar en los artículos de incorporación ciertas disposiciones a otros tipos de accionistas para elegir a un director.

Una de las distinciones más importantes de una CNG es la posesión de derechos de suministro por miembros. Para la mayoría de las CNGs los derechos de suministro especifican la cantidad de materia prima que un miembro/productor puede entregar y que la CNG está obligada a aceptar para su procesamiento. En Manitoba, las *Acciones de Inversión Especial* están asociadas con los derechos de suministro que poseen los miembros. Estas acciones no tienen un valor nominal, en cambio, su precio es establecido de acuerdo con las necesidades financieras de la CNG – son los ingresos de la venta de este tipo de acción la que provee la mayor parte de la inversión en el capital hecha por los miembros.

Una importante característica de las Acciones de Inversión Especial es la que una vez que se han emitido un número suficiente para cumplir con los requerimientos de capital social a un dado precio por acción, en general no se venderán mas acciones de esa clase en el futuro. Sin embargo, es permisible que las acciones sean negociadas entre los miembros. Puede que se dé el caso que se requiera la aprobación por parte de la Junta de Directores en una venta de miembro a miembro.

Una tercera clase de acciones de CNG son las Acciones de Inversión, las cuales les permiten a los no-productores la oportunidad de prestar apoyo financiero y posiblemente beneficiarse de una nueva empresa cooperativa. La naturaleza específica de estas acciones es especificada en los Artículos de Incorporación de las CNGs, pero se espera que para que sean atractivas como inversión, estas acciones proveerán una buena oportunidad de un reembolso justo de la inversión, así como también ciertos derechos de voto. Este tipo de acción puede ser muy popular entre los miembros de la comunidad que no son productores y que por lo tanto no califican para una membresía. Los miembros de la comunidad pueden aún, a través de las acciones de inversión apoyar financieramente a la CNG y así contribuir con el desarrollo económico de su comunidad.

¿Por qué es lento el desarrollo de las CNG en Manitoba?

Dado que existen más de 52 CNGs operando en sus dos estados vecinos de Minnesota y Dakota del Norte (Instituto de Asuntos Rurales de Illinois), es natural preguntarse ¿por qué el ritmo de desarrollo de CNGs en Manitoba se queda rezagado?. Uno de los propósitos primarios de la investigación presentada en este reporte es el de determinar las razones de la falta de desarrollo de CNGs. Se han identificado cinco hipótesis plausibles acerca del lento ritmo de adopción de CNGs en Manitoba; cada una de estas hipótesis es presentada a continuación.

Hipótesis #1: Los agricultores de los Estados Unidos cuentan con un mayor capital disponible para inversión que los agricultores de Canadá.

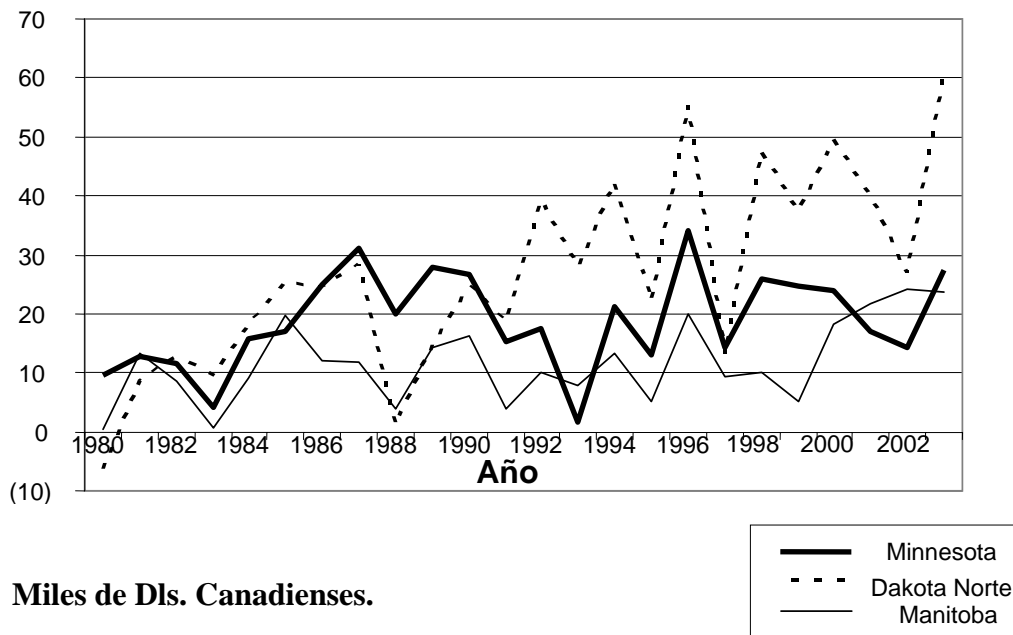
Muchos observadores argumentan que las CNGs han sido adoptadas mucho más ampliamente en los colindantes estados de los Estados Unidos que en Manitoba en parte debido a que los agricultores de los Estados Unidos cuentan con un mayor capital a su disposición. Por lo tanto, es más fácil para los agricultores estadounidenses realizar la inversión requerida en una CNG.

Es apropiado comparar Manitoba, Dakota del Norte y Minnesota de manera individual (FIGURA 1), debido a que es la unidad agrícola la que toma la decisión de una inversión en una CNG. Puede verse que la divergencia en el ingreso neto por granja (basado en el tamaño

promedio de las granjas en cada jurisdicción) entre las jurisdicciones de los Estados Unidos (especialmente Dakota del Norte) y de Manitoba se tornó más pronunciada durante el periodo con el ritmo más rápido de formación CNGs. Y queda claro que en su mayor parte, Manitoba ha estado en desventaja en cuanto al ingreso de granja comparado con el de sus estados vecinos.

Carlberg y Turko (2005) muestran que un patrón similar es evidente cuando un ingreso neto de granja es comparada en base a estado/provincia o en base a acres. Ellos más adelante muestran que los pagos del programa de granja para Dakota del Norte y Minnesota son mínimos comparados con los de Manitoba. Como resultado parece haber algo de mérito en las hipótesis que indican que los niveles de ingreso bajos de los agricultores Canadienses pueden dar como resultado bajos niveles de adopción de CNGs en Manitoba.

Figura 1. Ingreso de granjas neto por granja: Minnesota, Dakota del Norte, Manitoba 1980-2003

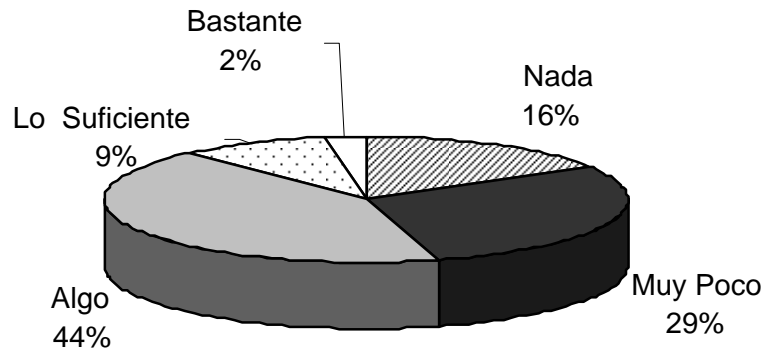


Hipótesis #2: A los Productores de Manitoba les falta interés y conocimiento con respecto a las CNGs.

Debido a que las CNGs son una relativamente nueva forma de propiedad de negocios y que probablemente no hayan sido presentadas como una alternativa viable para impulsar el inicio de un negocio, puede ser que exista una falta general de conocimiento por parte de los productores

agrícolas acerca de esta alternativa a cambio de tipos de negocios mas tradicionales. Para poder poner esta hipótesis a prueba, se condujo una encuesta de productores agrícolas para así poder establecer sus conocimientos y actitudes acerca de las CNGs. Se les envió un cuestionario a aproximadamente 1,850 agricultores de Manitoba; se recibieron contestados doscientos noventa y ocho de estos cuestionarios, resultando en un promedio de respuesta de apenas poco más del 17% considerando también 114 cuestionarios que no pudieron ser entregados por el correo. Este es un porcentaje de respuesta aceptable para este tipo de encuesta, particularmente tomando en cuenta que solo se envió una remesa (es decir, no se envió ningún recordatorio). Casi todos los cuestionarios que fueron regresados fueron completados.

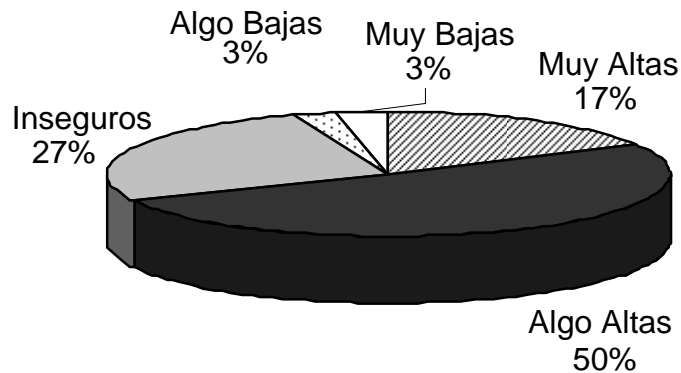
Figura 2. Distribución de las Respuestas de los Productores a la Pregunta: “¿Cuanto sabe usted acerca de las CNGs?”



Como nos muestra la figura 2, solo uno entre 50 agricultores (2%) profesa saber “bastante” acerca de las CNGs, y solo alrededor de 1 entre 10 sabe al menos “lo suficiente”. Por contraste, cerca de la mitad (45%) de los productores sienten que ellos saben “muy poco” o “nada” acerca de este tipo de empresa de valor agregado o transformación. Dado este resultado, es muy

posible que una falta de entendimiento de esta alternativa forma de propiedad de negocios haya jugado un papel importante en el lento ritmo de adopción en Manitoba. Como se evidencia por los resultados de la encuesta, los productores saben muy poco acerca de CNGs, y por lo tanto es poco probable que ellos las escogieran como una forma preferida de hacerse dueños de una nueva empresa.

Figura 3. Distribución de las Respuestas de los Productores a la Pregunta: “Si el Plan de Negocios estuviera de acuerdo con su criterio, ¿Cuáles serían las posibilidades de que usted invierta en una CNG?”

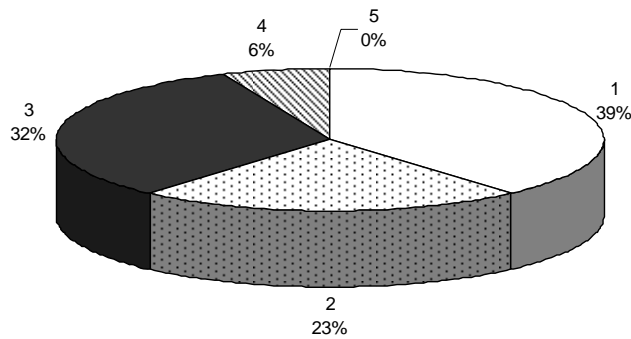


Se pensaba que quizás los productores simplemente no están interesados en unirse a una CNG. Sin embargo, no se encontró evidencia para apoyar esta posibilidad. Como se muestra en la Figura 3, casi uno en cinco (17%) de los productores indica que la probabilidad de que ellos invirtieran en una CNG si estuviesen satisfechos con el plan de negocios es “muy alto”, y un adicional 50% dijo que la probabilidad sería “algo alta”. Solo el tres por ciento dijo que la probabilidad de que ellos invirtieran en una CNG es “muy baja”; un tres por ciento adicional dijo “algo baja”. Con un poco más de 2/3 de los que respondieron a la encuesta demostrando una probabilidad “muy alta” o “algo alta”, puede que sea justo decir que no existe falta de interés en las CNGs por parte de los productores.

Hipótesis #3: Los consejeros profesionales no sugieren las CNGs a los Grupos de Productores.

Otra posibilidad es que los ritmos bajos de adopción de CNGs en Manitoba se deben en cierta medida, a la falta de voluntad por parte de los consejeros profesionales de conducir a los grupos interesados en el valor de la transformación hacia las CNGs. Es razonable esperar que si los contadores, abogados, especialistas en el desarrollo de la comunidad y otros consejeros de agricultores de primera línea no pueden o no tienen la voluntad de sugerir las CNGs como una forma potencial de organización de negocios, entonces la probabilidad de que el grupo de productores por sí mismo escogieran esa forma es extremadamente pequeña.

Figura 4. Auto-Diagnóstico de un consejero profesional acerca de la probabilidad de ellos recomendar a nuevos prospectos para escoger una forma de CNG: 1 = Muy poco probable 5 = Muy probable



Una encuesta de tales profesionales se condujo para investigar esta hipótesis. La lista de personas a recibir esta encuesta incluía miembros de una asociación consejera agrícola mayor, oficiales de agencias de desarrollo económico regionales y comunitarias, y otros que eran conocidos por tener experiencia y/o interés en la materia. Después de una llamada inicial para solicitar cooperación y en algunos casos después de un segundo recordatorio enviado por correo o por fax, se obtuvieron 34 respuestas, representando un 64% de respuesta de las 53 personas que fueron identificadas como potenciales consejeros de primera línea de agricultores a iniciarse en Manitoba. Nótese que una tasa del 64% de respuesta sería típicamente considerada alta por los estándares de encuestas.

Se les pidió a los participantes de la encuesta que indicaran que tan positivamente probable sería, en la conocida escala de 5 puntos de Likert, de que aconsejaran a un agricultor iniciante organizarse como una CNG. La Figura 4 muestra sus respuestas; el 39% de los que

respondieron indicaron que sería muy poco probable el sugerir la organización de una nueva empresa como la CNG. Por el contrario, nadie seleccionó la categoría disponible más alta. Más del 60% indicó que ellos caerían en los dos niveles más bajos de probabilidad de sugerir una CNG, lo cual es diez veces mayor a aquellos que se colocaron dentro de las dos categorías más altas. Aproximadamente un tercio de los que contestaron escogieron la categoría media, lo cual indica que ellos estaban inseguros acerca de su probabilidad de recomendar a una CNG como una forma de organización de negocios preferida.

Hipótesis #4: Existe una falta de coordinación jurisdiccional entre los gobiernos

Es argumentado por algunos que una creciente coordinación dentro de y entre los gobiernos en Canadá ayudaría a facilitar la adopción de CNGs a ritmos mucho más grandes. En su forma actual, las CNGs están sujetas a jurisdicción provincial para asuntos relacionados con la capitalización (por ejemplo, la emisión y regulación de valores), y a jurisdicción federal para asuntos relacionados con impuestos. Y a nivel provincial, existen en ocasiones, conflictos y preguntas jurisdiccionales entre departamentos relevantes del gobierno, por ejemplo, aquellos responsables de la “promoción” de cooperativas (o del desarrollo), y aquellos responsables de la regulación de las cooperativas. Preguntas multijurisdiccionales similares pueden surgir a nivel federal.

Existe también una falta de coordinación entre provincias. En los Estados Unidos, las poblaciones de los estados puede ser lo suficientemente grande, y/o el sector agrícola lo suficientemente rico en los estados individuales para poder mantener a la floreciente población de CNGs sin la ayuda de sus vecinos. Como resultado, puede ser que exista poca necesidad de coordinación de recursos de estado a estado para ayudar el desarrollo de CNGs. Este puede no ser el caso en Canadá. Ya que los dueños-miembros típicamente harían una inversión significativa de capital en una CNG dada para financiar los costos de construcción, y dado que esto solo puede hacerse a través de la emisión de valores, y que tal emisión cae bajo jurisdicción provincial, es claro que algún tipo de coordinación interprovincial sería crítico. Aunque es verdad que la CNG podría ofrecer valores en múltiples provincias independientemente, los mencionados conflictos ínter departamentales que a veces ocurren representan un factor adicional de complicaciones. Por lo tanto, sería lo más lógico para un esfuerzo multiprovincial crear un ambiente en el cual no solo haya coordinación dentro de sus propios departamentos, sino también coordinación de esfuerzos entre las provincias, así como también a nivel federal-provincial.

Hipótesis #5: Una falta de asistencia al desarrollo ha obstaculizado críticamente a las CNGs en Manitoba

La hipótesis final y quizá la más importante acerca del lento ritmo de adopción de CNGs en Manitoba (y en Canadá en general) se relaciona a la falta de una hábil asistencia para el desarrollo que esté disponible a los grupos de productores. Se demostró anteriormente bajo la Hipótesis #3, que muchas de las personas en la línea frontal que se relacionan como consejeros de agricultores y grupos de agricultores simplemente no tienen el conocimiento acerca de las CNGs para poder cómodamente direccionar a las iniciativas prospecto de valor de transformación o agregado hacia este tipo de organización de negocios.

Fulton nota que el apoyo externo es crítico para el desarrollo de la CNG, por que las cooperativas afrontan retos únicos debido a su naturaleza colectiva, asociado en gran parte con el problema del “conductor libre”. Se requiere una significativa coordinación de esfuerzos, y se deben de ofrecer garantías de que los miembros del grupo cooperativo trabajarán juntos. Tales papeles de coordinación pueden ser llevados a cabo más efectivamente por gente externa que por los mismos miembros de las cooperativas. Los asesores externos para el desarrollo tienen la ventaja adicional de la experiencia de la implementación repetida de modelos similares o iguales a los de las CNGs. La experiencia puede contar muchísimo al respecto, y es un método importante de reducir los costos de transacciones en el arranque.

La asistencia al desarrollo consiste en tres componentes importantes: consejería experta en la planeación e incorporación de una nueva empresa; recopilación de fondos para los análisis de factibilidad y la planeación del negocio; y asistencia en el arranque, financiamiento de capital, y acceso a crédito como parte de un apoyo financiero a más largo plazo. En los Estados Unidos, la asesoría experta es comúnmente proveída por personal de desarrollo de negocios cooperativos o rurales a nivel estatal, o por personal en agencias para el desarrollo de cooperativas. Una agencia como tal es el programa para el desarrollo rural con sede dentro de la Asociación de Cooperativas Rurales Eléctricas de Dakota del Norte (NDAREC, por sus siglas en inglés). El director de este programa es Bill Patrie, ampliamente considerado como el agente para el desarrollo de CNGs más prolífico en los Estados Unidos. Aunque existe personal federal y provincial de cooperativas para manejar tales responsabilidades en Canadá, éste no es tan numeroso como el de los Estados Unidos.

Una completa revisión de las circunstancias que envuelven a las etapas de planeación de las CNGs en los Estados Unidos revela que la adquisición de fondos para estudios de factibilidad y planeación del negocio está disponible por parte de un gran número de fuentes federales, estatales y locales. Patrie detalla, los eventos que envuelven a la formación de Productores de Pasta de Dakota (Dakota Growers Pasta), y resalta que un fondo de estudio de factibilidad fue

otorgado por parte de la Comisión de Trigo de Dakota del Norte, la Cooperativa de Poder Central, Baker

Electric, y la Comisión de Utilización de Productos Agrícolas de Dakota del Norte; ésta última es considerada como una fuente crítica de fondos para estudios de factibilidad. La mayoría de las CNGs tienen historias similares en las cuales las agencias locales y estatales así como los intereses hicieron presión juntos para así ayudar a los despegues de compañías en sus etapas iniciales.

Los Estados Unidos cuentan también con mecanismos más sofisticados para apoyar, en términos de asistencia al despegue, a los fondos de capital y al acceso al crédito. Uno de los más importantes es Co-Bank (fusionado con St. Paul Bank para Cooperativas en 1999), una fuente crítica de financiamiento para las cooperativas. Esa institución, propiedad de 2,400 accionistas rurales y que consiste de agronegocios, comunicaciones, sistemas de energía y agua; y otros, supervisa 31 mil millones de dólares en activos y es parte del sistema de Crédito Agrícola. Otro importante recurso es el banco propiedad del estado Banco de Dakota del Norte, el cuál tiene como parte de su mandato, la promoción de la agricultura en Dakota del Norte. La voluntad de ese banco para otorgar préstamos a los productores que deseen invertir en CNGs ha sido importante para el fomento de empresas de valor de transformación en su estado natal. Y nuevamente, existen un gran número de diferentes recursos disponibles para las CNGs con el propósito de proveer varios tipos de asistencia financiera, especialmente en las primeras etapas de operación. Existe también un prominente e importante papel que juega la Agencia para el Desarrollo Rural del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA, por sus siglas en inglés). Aunque existen recursos disponibles a las personas interesadas en desarrollar una CNG en Manitoba (Carlberg y Turko señalan esto), una vez más, estos recursos no son tan abundantes como en los Estados Unidos.

CONCLUSIONES

El propósito de este reporte fue el de investigar las posibles razones de la amplia discrepancia en las tasas de adopción de Cooperativas de la Nueva Generación (CNGs) en la provincia canadiense de Manitoba, comparada con sus vecinos americanos de Dakota del Norte y Minnesota. Después de definir las CNGs y discutir su desarrollo en los Estados Unidos y Canadá en un contexto comparativo, el proceso a través del cual se puede establecer una CNG en Manitoba fue descrito. Después, se discutieron cinco hipótesis que conciernen las diferencias en número de CNGs entre Manitoba y sus estados vecinos.

Es posible que una combinación de factores haya guiado a la comparativamente lenta adopción de CNGs como una forma preferida de organización de negocios en Canadá. Los agricultores

americanos han tenido niveles más altos de ingresos y como resultado, mayor capital para invertir en CNGs. Adicionalmente, los asesores empresariales agrícolas canadienses conocen relativamente poco acerca de las CNGs y en general no se sienten cómodos sugiriendo a los grupos productores esta forma de propiedad de negocios. Y, comparada con la situación en los Estados Unidos, existe una falta general de coordinación gubernamental y de asistencia al desarrollo en Canadá.

Un descubrimiento clave fue que los productores canadienses no han descartado del todo, la idea de convertirse parte de una CNG. Aunque una encuesta entre los agricultores de Manitoba reveló que la mayoría no conoce mucho acerca de éste nuevo tipo de cooperativa, también se descubrió que casi todos los que contestaron estarían dispuestos a tomar una posición financiera dentro de una CNG si su plan de negocios cumpliera con el criterio de inversión necesario. De acuerdo con esto, existe poco apoyo hacia la idea de que una falta general de interés en las CNGs por parte de los agricultores de Manitoba esté obstaculizando el desarrollo de las mismas.

De esta forma queda claro que si Manitoba y otras provincias canadienses desearan ver una más rápida tasa de adopción de cooperativas de valor agregado o de transformación, se deben completar múltiples tareas. Primero, deben de tomarse varias medidas para mejorar el marco de desarrollo de CNGs en Canadá. El sistema de los Estados Unidos debe usarse como modelo en ese aspecto. Segundo, una mayor coordinación intergubernamental (federal-provincial) e intragubernamental (dentro de cualquier gobierno provincial) debe ocurrir. Tercero, se deben de realizar esfuerzos para educar tanto a los agricultores como a sus consejeros acerca de los beneficios potenciales de las CNGs. No debe resultar sorprendente que individuos sin conocimiento acerca de cooperativas de valor agregado estén dubitativos acerca de invertir (o aconsejar a otros de hacerlo) en ellas.

REFERENCIAS

Carlberg, J.G. y T.J. Turko. “Cooperativas de la Nueva Generación en Manitoba: ¿Cual es la Demora? (Parte I)” *Reporte de Investigación para el Consejo de Adaptación Rural de Manitoba*, Winnipeg, MB, 2005.

Secretaría de Cooperativas, Agricultura y Agroalimentos Canadá. Comunicación Personal, Les McCagg, Mayo 2005.

Fulton, M. “Desarrollo de Cooperativas de la Nueva Generación en Canadá”. Centro para el Estudio de Cooperativas, Saskatoon, SK, 2001.

Instituto de Illinois de Asuntos Rurales. *Directorio de Cooperativas de la Nueva Generación*, Septiembre 1999.

Patrie, W. “Creando la ‘Fiebre de Cooperación’: Una Guía del Desarrollador Rural para la Formación de Cooperativas.” *Reporte de Servicio 54*, Servicio de Negocios Rurales en Cooperativa, Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, Washington, D.C., 1998.

***(Artículo recibido para su revisión en noviembre del 2007 y aprobado para su publicación en mayo del 2008).**