



Más Unidos – Plan Nacional de  
Asociatividad de Chile – Cooperativas  
Modernas en Chile

Rabo Partnerships

# Colofón

Título	Más Unidos Plan Nacional de Asociatividad de Chile – Cooperativas Modernas en Chile
Versión	1.0
Subtítulo	Informe
Fecha	28 de agosto de 2020
Número de proyecto	
Autores	Corné de Louw Brenda de Swart Francine Morizon Liliana Lopez Rubiga Sivakumaran Jos Bijman

## Dirección de contacto para esta publicación

Rabo Partnerships B.V.  
Croeselaan 18  
PO-box 17100  
3500 HG Utrecht  
Países Bajos

Tel +31 (0)30 2163670  
Rabo.partnerships@rabobank.nl

© Rabo Partnerships B.V. (RP)

Esta publicación corresponde a un conjunto de documentos originados en el marco de la consultoría “Cooperativas modernas de productores en Chile: Un programa a nivel nacional para desarrollar cooperativas modernas de productores en Chile”, código UDC-2019-021, solicitado por el Ministerio de Agricultura de Chile a Rabo Partnerships B.V. y financiado por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA).

Se autoriza la difusión y reproducción parcial o total de este documento citando la fuente.

Cámara de Comercio Registrada, Utrecht no. 30114598

# Tabla de contenidos

<b>1</b>	<b>Introducción</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Antecedentes Cooperativas</b>	<b>5</b>
2.1	Etapa Inicial (1887-1924)	5
2.2	Etapa de las Iniciativas Legales (1925-1963)	5
2.3	Desarrollo desde la Etapa Estatal (1964-1970)	5
2.4	Etapa de Ambigüedad (1971-1974)	6
2.5	Etapa de Crisis y Replanteamiento (1975-1989)	6
2.6	Etapa Actual (1990-presente)	7
<b>3</b>	<b>Cooperativas en Chile</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>Retroalimentación Cooperativas Individuales</b>	<b>10</b>
4.1	Campos Australes	10
4.2	COLÚN	10
4.3	Cooperativa Campesina Berries Del Ranco	11
4.4	Cooperativa Agrícola Ganadero de Ovinos de Los Rios	11
4.5	Cooperativa APICOOP	12
4.6	COOPEUMO Cooperativa de Múltiple Propósito	12
4.7	Cooperativa de Horticultura	13
4.8	Cooproquinua	13
4.9	Cooperativa Loncomilla	14
4.10	Cooperativa Cuenca del Mataquito	14
4.11	Floricoop	15
4.12	Coop Agronuez Choapa	15
4.13	Cooperativa Horticultura	16
4.14	Cooperativa Chilwe	16
4.15	Cooperativa SIPAM	17
4.16	Cooperativa Campesina Punta Chilen	17
4.17	Cooperativa Láctea Torrencial Lechero	18
4.18	Cooperativa Agrícola y Lechera Frutillar Ltda. (CAFRA)	19
4.19	Presentaciones de Cooperativas de Pequeños Agricultores	19
4.20	CAPEL	20
<b>5</b>	<b>Conclusiones Análisis Cooperativas en Chile</b>	<b>21</b>
5.1	Cooperativas en un Sistema Alimentario	21
5.2	Base de Miembros	22
5.3	Organización Cooperativa	22
5.4	Acceso a Financiamiento	22
5.5	Conocimiento	23
5.6	Facilitadores e Instrumentos	23



# 1 Introducción

Este informe presenta los resultados del análisis del estado actual de las cooperativas en Chile. El análisis de las cooperativas en Chile es un elemento clave de las actividades que realizaremos para tener un entendimiento de la situación actual, lo que es importante para las recomendaciones para el futuro.

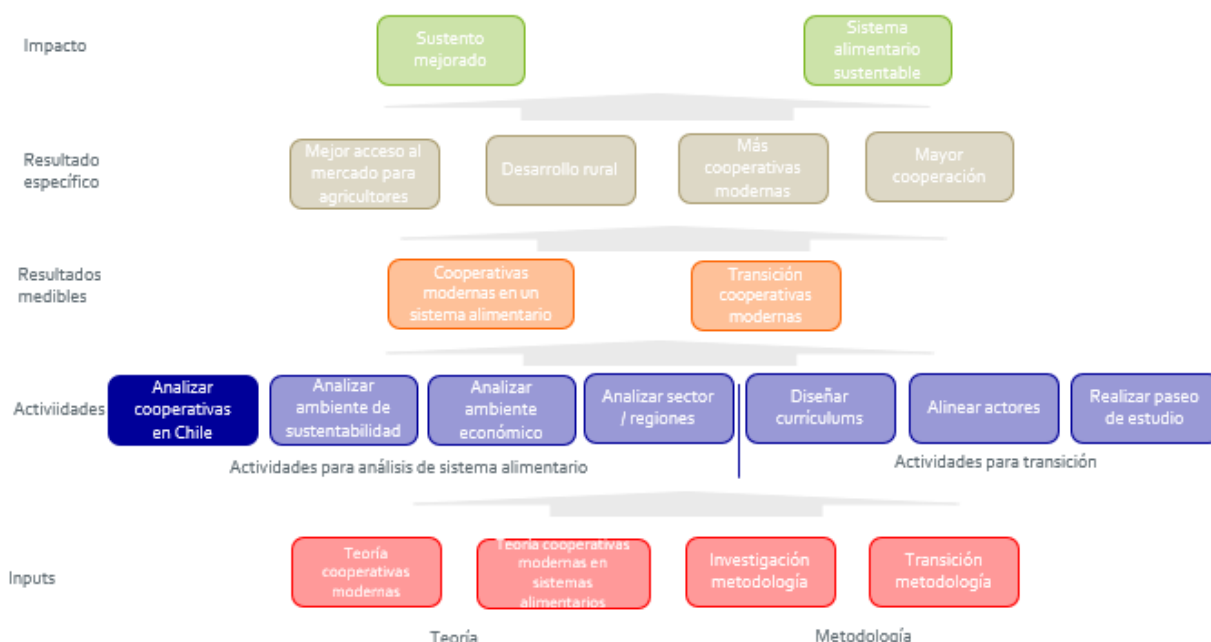


Figura 1: Informe como parte de la Teoría del Cambio

El desarrollo cooperativo ha sido un tema principal en muchos programas en Chile en las últimas décadas. A pesar de todos los intentos, esto no ha resultado en un sector cooperativo próspero. Para analizar la situación actual, es importante entender el pasado. Por eso, este informe presenta un resumen de las principales fases en el desarrollo de las cooperativas.

Antes de presentar los resultados de las evaluaciones individuales de las cooperativas, mostraremos una imagen instantánea del sector de las cooperativas para tener una primera impresión del tamaño de este sector y cómo las cooperativas están repartidas en las regiones.

Lo central de este informe consiste en la presentación de los resultados de las entrevistas con varias cooperativas en Chile. Para tener una impresión, Rabo Partnerships visitó varias cooperativas en términos de tamaño y región.

Finalmente, se resumen los temas comunes en el capítulo 5.

## 2 Antecedentes Cooperativas<sup>1</sup>

La descripción de la historia de las cooperativas chilenas viene del informe 'El Cooperativismo en Chile', publicado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

### 2.1 Etapa Inicial (1887-1924)

El origen del desarrollo de las cooperativas en Chile está vinculado al movimiento laboral que dio origen a la Sociedad Mutualista de Unión de Tipógrafos en el año 1853. Hasta el inicio del siglo XX, el movimiento laboral también fomentó otras sociedades mutualistas que buscaba la mejora de sus condiciones de vida.

La primera organización cooperativa documentada es la cooperativa de consumidores "La Esmeralda", fundada en Valparaíso en 1887. En 1904, la cooperativa de consumidores de los trabajadores de la Ferroviaria Estatal fue fundada en Santiago, según algunos históricos la primera cooperativa promovida por el estado. En ese mismo año, también se fundó la cooperativa de seguros de incendio. Entre el 1904 y el 1924, se formaron 40 cooperativas en diferentes sectores: 22 en consumo, 7 en servicios, 6 en seguros, 3 en la agricultura, 1 en ahorros y construcción y 1 en la electrificación.

### 2.2 Etapa de las Iniciativas Legales (1925-1963)

A pesar del aumento en el establecimiento de las cooperativas durante el período previo, las primeras iniciativas legales comenzaron recién a mediados de los años veinte. En particular, el 30 de septiembre de 1924 se promulgó la primera Ley Cooperativa (Ley No. 4058). En 1927, se creó el Departamento de Cooperativas (DECOOP) bajo el Ministerio de Desarrollo. Luego, en el 1939, se fundó la Corporación para el Fomento de la Producción (CORFO), con el objetivo de desarrollar las zonas rurales, incluyendo la agricultura (por ej., vino, lácteos) y cooperativas.

Durante este período, también los sindicatos y la clase media, especialmente los empleados públicos y privados, comenzaron a generar sus propios proyectos cooperativos. Al final de los años cincuenta, comenzaron a surgir cooperativas emblemáticas como la Cooperativa de Servicios a la Construcción (SODIMAC) y la Cooperativa de Consumidores Unidos (UNICOOP). La Iglesia Católica también jugó un rol activo en el desarrollo de las cooperativas durante esta etapa, especialmente mediante el fomento de créditos, viviendas y cooperativas agrícolas. En 1961 y 1962, la Iglesia regaló cinco granjas a familias agrícolas, una iniciativa que puede ser considerada un precedente del proceso de la Reforma Agraria desarrollada en los años sesenta.

Otro evento durante esta etapa era se llevó a cabo la creación de las primeras organizaciones de integración de cooperativas: la Federación Chilena de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECRECOOP), la Federación de Cooperativas de Viviendas, la Federación Nacional de Cooperativas Eléctricas y el Instituto Chileno de Educación Cooperativa (ICECOOP). Si bien durante esta etapa el Estado no tuviera un plan comprehensivo para el desarrollo de las cooperativas, esta etapa se caracterizaba por la espontaneidad. La aprobación de las reformas para la Ley General de Cooperativas en 1960 y 1963 fijó las bases para el desarrollo futuro.

### 2.3 Desarrollo desde la Etapa Estatal (1964-1970)

El gobierno demócrata cristiano de Eduardo Frei Montalva (1964-1970) fomentó las cooperativas, ya que las consideraba un instrumento válido para las políticas de reformas del Estado. Así se crearon las agencias estatales que beneficiaban directa o indirectamente del desarrollo de las cooperativas, tales como la Corporación de la Reforma Agraria (CORA) y el Instituto de Desarrollo Agrícola (INDAP). En 1965, se crearon la Comisión Nacional para la Coordinación y el Departamento del Desarrollo Cooperativo del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), con el objetivo de fomentar las cooperativas a lo largo del país.

En términos cuantitativos, el resultado era significativo: el registro de las cooperativas entre 1966 y 1970 mostró un crecimiento neto del 70%. Durante este período, se crearon dos organizaciones de integración cooperativa de gran

<sup>1</sup> Este capítulo se basa principalmente en Arocas et al. (2003)

importancia: el Instituto de Financiamiento Cooperativo (IFICOOP) y la Confederación General de Cooperativas de Chile (CONFECOOP).

Además, las cooperativas comenzaron a surgir en el ambiente universitario. En 1965, la Universidad Católica creó el Instituto para Estudios Cooperativos, un preámbulo para el Centro para los Estudios Cooperativos (CECUC), y la Universidad de Chile implementó la carrera de Técnicos Cooperativos en 1968. Sin embargo, varias investigaciones cooperativas en Chile notaron que era un enfoque más bien paternalista sin consistencia educacional, motivado por otros factores y no solo el cooperativismo. En ese sentido, también surgió la pregunta si los miles de personas que respondieron al movimiento cooperativo lo hacían realmente por adhesión a los principios y el modelo de negocios cooperativos, o simplemente para tener acceso a un cierto servicio suministrado por las cooperativas.

## 2.4 Etapa de Ambigüedad (1971-1974)

Durante el gobierno de Salvador Allende (1970-1973), el desarrollo cooperativo pareció ser menos prioritario para el Estado. Adicionalmente, las cooperativas chocaban con el proceso de los cambios estructurales hacia el modelo socioeconómico, emprendido por el nuevo gobierno. Implementaron un programa llamado “Vía Chilena Hacia el Socialismo”, que se basaba en la nacionalización de empresas estratégicas y la profundización del proceso de la Reforma Agraria mediante la confiscación de propiedades.

Los líderes de la CONFECOOP creen que este era el período con mayor unión e integración cooperativa en Chile, como un medio de defensa contra la nacionalización en un contexto político hético. Los políticos consideraban el modelo cooperativo como una forma de organización económica neocapitalista. Sin embargo, entre 1970 y 1973, se crearon 597 cooperativas en Chile y 29 se disolvieron.

Después de la destitución de Allende en 1973, los primeros dos años del régimen militar se caracterizaron por una relación ambigua entre el Estado y el cooperativismo. Por un lado, el sistema cooperativo fue intervenido en sus procesos democráticos internos, especialmente en los sectores de la pesca y de la vivienda. Pero en otros sectores, como la agricultura, el cooperativismo fue tolerado e incluso alentado.

## 2.5 Etapa de Crisis y Replanteamiento (1975-1989)

Desde el 1975 en adelante, con la implementación del modelo neoliberal y la consolidación de la dictadura militar, el cooperativismo comienza la etapa probablemente más difícil en su historia. Las intervenciones de las cooperativas tales como UNICOOP y el Instituto de Financiamiento Cooperativo (IFICOOP), afectadas por la crisis, la inflación y la constitución de los mercados de capital, son evidencia de esto. Adicionalmente, la gran crisis económica del inicio de los años ochenta tuvo un impacto directo en el sector cooperativo por causar múltiples quiebras.

El resultado de estos factores antemencionados se refleja en la disolución de 1258 cooperativas entre 1975 y 1989. Además, las instituciones de integración cooperativa fueron reducidas de 45 en 1976 a 22 en 1985.

A partir del 1983, el sector cooperativo comienza un proceso de reformulación expresado a lo largo de dos líneas. Por un lado, los sectores priorizan su dimensión económica, y así regulan su función social, para acceder a y competir en un mercado cada vez más liberalizado y competitivo. Por otro lado, los sectores representados por CONFECOOP diseñan una propuesta comprehensiva conocida como PRODESCOOP, para restaurar las relaciones laborales con los movimientos cooperativos internacionales e integrarse en las plataformas sociopolíticas que surgen en el país para el retorno a la democracia.

## 2.6 Etapa Actual (1990-presente)

La etapa actual comienza con el retorno de las instituciones democráticas en el 1990 y se caracteriza por la autonomía del sector cooperativo en relación con el Estado. Inicialmente, el cooperativismo no fue un tema prioritario en la política nacional, según demuestra el hecho de que las reformas a la Ley General de Cooperativas antemencionada fueron aprobadas el 4 de noviembre de 2002, después de diez años de procesamiento parlamentario. Se decía que el presupuesto del Departamento de Cooperativas del Ministro de Economía en los últimos años era reducido. Sin embargo, con el programa actual Más Unidos a nivel nacional, el Ministerio está enfatizando su compromiso con el sector cooperativo nuevamente.



## 3 Cooperativas en Chile

En la tabla a continuación se muestra un resumen del número de cooperativas (agrícolas) en cada región:

Región	# cooperativas	# cooperativas agrícolas	ratio # cooperativas agrícolas / # cooperativas
Antofagasta	57	9	0,16
Aysén	58	13	0,22
Coquimbo	209	61	0,29
Los Rios	83	15	0,18
Maule	213	62	0,29
Tarapacá	128	16	0,125
Valparaíso	391	67	0,17
Arica	61	19	0,31
Atacama	47	9	0,19
Metropolitana	887	98	0,11
Los Lagos	281	131	0,46
BioBío	321	102	0,32
La Araucanía	335	208	0,62
Magallanes	50	15	0,3
O'Higgins	178	55	0,31

Tabla 1: Cooperativas en cada región. Fuente: Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño (2017).

Se puede concluir que las regiones Metropolitana, Valparaíso, and La Araucanía tienen el mayor número de cooperativas en total. Al mirar la relación entre las cooperativas agrícolas y el total de cooperativas, se puede decir que La Araucanía tiene el porcentaje más alto, seguido por Los Lagos.

Esta tabla muestra que Chile tiene 3.299 cooperativas de las cuales 880 pueden ser etiquetadas como cooperativas agrícolas. Se ha declarado que estas 3.299 cooperativas tienen alrededor de 3.000.000 miembros.

Existe poca información sobre el número de cooperativas. Por ejemplo, los estudios mezclan la definición de las cooperativas registradas y activas. De las cooperativas actualmente registradas legalmente ya no todas siguen activas.

En términos de tamaño, las cooperativas varían de entre 5 a 700+ miembros. La mayoría de las cooperativas no tiene más de 50 miembros.

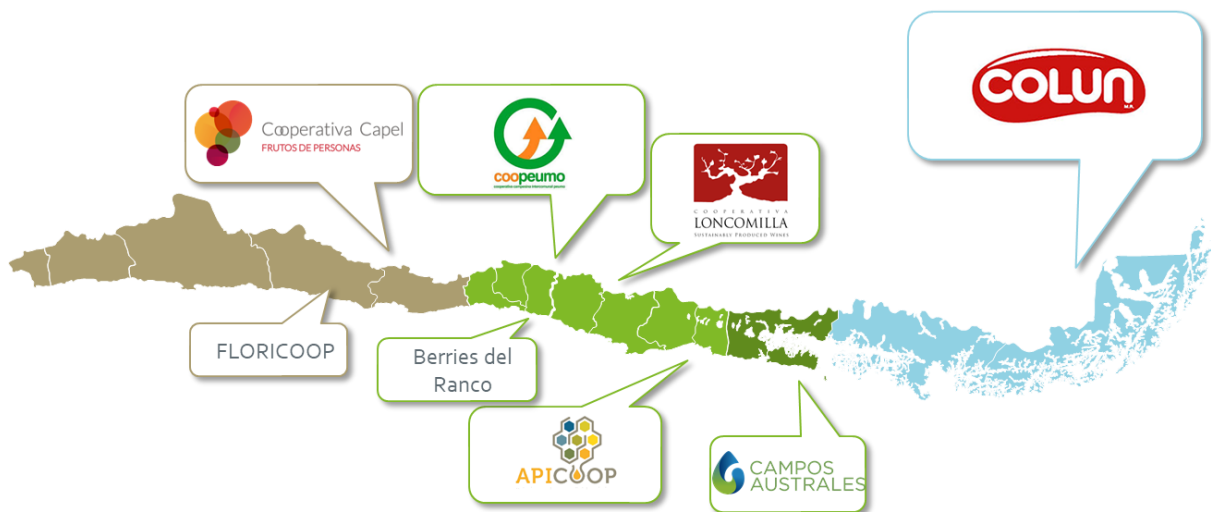


Figura 2: Muestra de las cooperativas en Chile

Las cooperativas chilenas pueden ser clasificadas también según importancia económica. Estas cooperativas tienen más de UF 50.000 en activos (aproximadamente USD 2.000.000) o tienen más de 500 miembros. En el sector agrícola, solo 10 cooperativas califican como VEI. Estas cooperativas son activas principalmente en el sector de los lácteos y el pisco.

# 4 Retroalimentación Cooperativas Individuales

Rabo Partnerships ha conducido entrevistas semiestructuradas con cooperativas individuales para formarse una idea del estado actual de las cooperativas existentes en Chile. En este capítulo se presentan los resultados de las entrevistas.

## 4.1 Campos Australes

### Información general

Campos Australes (CA) tiene 41 miembros. La afiliación se basa en acciones. Cada acción cuesta CLP 1.000.000 y representa 2.000.000 litros de leche. El mecanismo para evaluar el valor de la acción no está muy claro aún. La máxima participación de un miembro individual es de 20%. Los principales miembros son Manuka (20%), Grupo Asert (17%) y Lactios (17%).

La membresía está vinculada a cantidades de litros de lecho. Nuevos miembros se pueden unir a la cooperativa porque un miembro tiene más participaciones que leche. Durante los primeros cuatro años, los miembros no están obligados a entregar toda su leche a CA, ya que pueden tener contratos con otros procesadores. Si los miembros no cumplen con sus obligaciones contractuales pueden ser expulsados de esta cooperativa.

La estructura de gobernanza consiste en 9 miembros del consejo de administración de los cuales 4 están en el cuerpo ejecutivo. CA no tiene junta de vigilancia. Actualmente CA se encuentra en la transición de convertirse de SpA en cooperativa.

Las principales ventajas para los miembros son las siguientes:

- Los miembros reciben un bono basado en un volumen entregado. Al agregar volumen, los miembros pueden recibir este premio, porque los procesadores solo pagan un bono sobre 8.000.000 litros;
- Grandes fábricas rechazan la leche que no cumple con las normas de calidad. CA puede tomar esta leche y usarla para hacer queso.

### Modelo y estrategia de negocios

CA tiene una estrategia triple, que es la siguiente:

- Recolectar leche fresca (18.000.000 litros, entregando a Nestlé);
- Producción de queso (Campos de los lagos, Amaneceres del Sur)
- En el futuro, CA quiere establecer una instalación procesadora con una capacidad de 400.000 litros de leche por día para procesar leche en polvo, queso y mantequilla. Esta instalación procesadora será usada plenamente en la temporada alta.

## 4.2 COLÚN

### Información general

Colún tiene 733 miembros, divididos en 45 sectores (con un delegado por sector). Estos delegados eligen el consejo de administración, que se compone de 8 miembros. Los miembros de Colún varían de pequeños agricultores (<500.000 litros), a mediano (500.000-1.000.000 litros) y agricultores de gran escala.

Un miembro puede tener un máximo de 4% de las acciones. En el pasado, los miembros podían quedarse con su participación, incluso si vendían su granja. Actualmente esto ya no está permitido. Sin embargo, los agricultores pueden vender acciones a otros agricultores, pero el precio está basado en el precio que Colún está dispuesto a pagar por las acciones. Una acción representa 10 litros de leche. El número de acciones está basado en el volumen que se puede entregar a Colún. El precio de la leche se basa en la relación de contenido y proteínas.

Colún proporciona préstamos a los miembros que requieren de fondos para comprar acciones.

Colún se siente cómodo con la actual legislación cooperativa. Colún opina que la disposición de 1 miembro 1 voto crea mayor compromiso de los miembros, porque también los pequeños agricultores tienen una 'voz' en esta cooperativa. Crear un 'ADN cooperativo' es importante para Colún. Un ejemplo es que Colún tiene un programa especial para los agricultores jóvenes (hasta ahora 80 agricultores jóvenes han seguido este programa).

#### Modelo y estrategia de negocios

Hoy día Colún exporta 10% de sus productos a China, Rusia y México. En el futuro Colún tiene la intención de enfocarse más en la exportación de productos.

#### Varios

Respecto del currículum, Colún sugiere explicar por qué y cómo lanzar una Cooperativa (ADN cooperativo, opciones de financiamiento e investigación de mercado).

### 4.3 Cooperativa Campesina Berries Del Ranco

#### Información general

Esta cooperativa de berries tiene 10 miembros que y es dueña de 40 hectáreas de berries en total. Los miembros reciben un 10% mayor margen para su cosecha en comparación con los no miembros. Esto resulta en un margen neto bruto de CLP 500 por kilo. Según el director, los márgenes son muy bajos como para construir una fuerte posición de capital en esta cooperativa.

La región de esta cooperativa tiene más de 250 productores de berries en la región (frambuesas y arándanos).

El director de la cooperativa también es un miembro. La cooperativa es muy pequeña para una estructura de gobernanza que divida roles y responsabilidades.

#### Modelo y estrategia de negocios

Existe una alta demanda por un tipo específico de berries que se pueden cosechar en enero debido a la estacionalidad de este tipo de berry. El principal desafío para esta cooperativa es que sigue obligada a vender su producción a intermediarios y comercializadores, porque estos comercializadores tienen contratos con importadores de frutas y supermercados.

La cooperativa tiene la ambición de exportar sus productos. ProChile apoya a esta cooperativa para crear acceso a mercados internacionales a través de misiones comerciales. Si esta cooperativa tuviera acceso directo a estos mercados, los márgenes aumentarían con un 40%, lo que resultaría en una diferencia en margen neto de USD 1,50 por kilo. Sin embargo, los exportadores deben invertir en sistemas de enfriamiento y envasado, lo que requiere de una inversión de aproximadamente USD 600.000. Además, los agricultores deben invertir en nuevas variedades que se demandan en el mercado internacional.

#### Desafíos

La cooperativa no puede pedir préstamos, porque no tienen activos. Otro desafío para esta cooperativa es que necesita un gerente profesional para ayudar a los miembros a mejorar sus prácticas agrícolas.

### 4.4 Cooperativa Agrícola Ganadero de Ovinos de Los Rios

#### Información general

Esta cooperativa fue establecida en octubre de 2018 y consiste de 12 miembros. Los miembros tienen 1.100 ovejas, un promedio de 70 ovejas por miembro. Las ventas de esta cooperativa actualmente totalizan USD 100.000. La región en la que esta cooperativa opera cuenta aproximadamente 3.700 pastores de ovejas.

La cooperativa recibe apoyo de INDAP, SEREMI y SERCOTEC.

#### Modelo y estrategia de negocios

El actual modelo de negocios es sencillo sin crear mucho valor adicional. Los miembros venden sus ovejas a un matadero cercano. Si los agricultores pudieran suministrar carne gourmet, el margen podría incrementar con USD 100 por oveja, lo que significaría una duplicación del margen. Esto requiere de una instalación propia de procesamiento con un costo de USD 200.000.

Además, la cooperativa ahora vende lana para aumentar los ingresos.

La cooperativa no tiene estados financieros propios. La base para su plan financiero es la declaración de renta del 2018.

Para levantar capital, la cooperativa tiene el objetivo de ahorrar USD 100 por miembro cada dos meses.

### Varios

Según la cooperativa, las razones para establecerla son la ventaja tributaria y los miembros con las mismas ambiciones.

Para cumplir con las normas de salud y seguridad alimentaria, los miembros deben mejorar sus prácticas agrícolas. Se requiere de apoyo adicional de servicios de extensión.

## 4.5 Cooperativa APICOOP

### Información general

Cooperativa APICOOP fue establecida en 1997 y actualmente tiene 196 miembros en la región y cubren 1.400 kilómetros.

Los no miembros también pueden suministrar miel a esta cooperativa y reciben el mismo precio que los miembros. La principal razón por operar de esta manera es que muchas personas no entienden el concepto y los principios de una cooperativa.

APICOOP tiene un consejo de administración y un junta de vigilancia. Uno de los desafíos relacionados con la estructura de gobernanza es la sucesión. No hay personas calificadas disponibles para la sucesión que puedan administrar la cooperativa de manera comercial y, al mismo tiempo, conservar los valores de la cooperativa.

La educación y el conocimiento son un gran desafío para esta cooperativa. Señalen que es relevante crear más conocimiento en el sector público regional sobre el funcionamiento de cooperativas. Por ejemplo, la oficina de Impuestos Internos regional no entendía las normas respecto de las cooperativas, lo que resultó en una larga discusión con esta institución.

### Modelo y estrategia de negocios

Las ventas anuales de APICOOP son de USD 10.000.000. Esta cooperativa entrega 16 diferentes servicios a los agricultores y tienen la certificación de comercio justo. Algunos de los servicios, como la garantía de mercado y el financiamiento, son exclusivos para los miembros. Además, APICOOP está trabajando en la diversificación de productos.

El 60%-70% de sus productos son exportados. China es un nuevo mercado importante para APICOOP.

Inicialmente, APICOOP entregaba préstamos libres de intereses a sus miembros; sin embargo, la cooperativa se quedó con altos préstamos sin rendimiento.

Los bancos no entregan financiamiento a las cooperativas, debido a la falta de colateral. El Banco de Estado se tomó 7 años para estar dispuesto a suministrar financiamiento a esta cooperativa.

## 4.6 COOPEUMO Cooperativa de Múltiple Propósito

### Información general

Esta cooperativa fue establecida hace 50 años y, actualmente, es la cooperativa más grande de la región con 350 miembros, de los cuales 220 activos.

Esta cooperativa cubre 2.500 hectáreas de tierra en total, de las cuales 1.700 hectáreas de maíz, 200 hectáreas de trigo, 400 hectáreas de horticultura y 200 hectáreas de fruta. Si bien esta cooperativa atiende a varios tipos de agricultores, aparentemente no existe ningún conflicto de intereses entre los agricultores.

El consejo de administración tiene cinco miembros de los cuales dos son reclutados externamente. La junta de vigilancia se compone de tres miembros. Un gerente general y su personal administran las operaciones del día a día.

La cooperativa recibe apoyo de CORFO, FIA e INDAP.

#### **Modelo y estrategia de negocios**

Los servicios suministrados por la cooperativa son: insumos (fertilizantes y plántulas), créditos (fondos de un banco prestados a los miembros), asistencia técnica, acceso a los mercados y acceso a Internet en las zonas rurales.

La cooperativa quiere crear más conexiones al mercado. Por ejemplo, tienen un contrato con una compañía de pastas para suministrar trigo. Si COOPEUMO tuviera acceso a financiamiento, podría aumentar los márgenes para los agricultores. Actualmente, la cooperativa está 'obligada' a vender productos no procesados a los comercializadores o procesadores.

Otra barrera es la falta de capital de trabajo. Por la falta de capital de trabajo, los miembros venden a compradores grandes que tienen acceso al mercado y pagan en efectivo.

En resumen, para permitir el crecimiento, esta cooperativa requiere financiamiento de activos y capital de trabajo.

## **4.7 Cooperativa de Horticultura**

### **Información general**

Al momento de entrevistar esta cooperativa en la región de Rancagua, aún estaba en etapa de constitución. En 2016, el grupo de productores involucrados eligieron la estructura legal equivocada y, por ende, aún no se ha establecido como cooperativa. Existe una brecha en conocimiento en términos de requerimientos legales y 'espíritu cooperativo'.

Se contempla que puede comenzar con 39 miembros. A parte de productos de horticultura, los miembros tienen frutas, maíz, ganado y flores. La sucesión es un problema para los agricultores, porque muchos de los miembros son de edad avanzada.

La cooperativa puede usar instrumentos proporcionados por INDAP (PRODESAL, PROGRISO) para establecerla.

### **Modelo y estrategia de negocios**

Los servicios contemplados para entregar a los miembros son insumos y acceso a mercados. Los costos para la certificación son muy altos para la mayoría de los miembros.

### **Varios**

UNAF es una organización que provee capacitaciones a las cooperativas sobre gobernanza. Este tipo de organizaciones necesitan capacitarse en el nuevo currículum que Rabo Partnerships está desarrollando.

Los agricultores están enfrentando los desafíos del cambio climático. La sequía se ha convertido en un grave problema.

## **4.8 Cooproquinua**

### **Información general**

Esta cooperativa fue establecida en el 2014. Comenzó con 48 pequeños productos de quinoa, ahora quedan 23 miembros. La razón por la que varios miembros dejaron la cooperativa era que tomó más de 3 años para establecerla y los potenciales miembros no recibieron ningún beneficio de la cooperativa. La participación activa de los miembros es difícil. Los agricultores no valoran el trabajo que esta cooperativa está haciendo por ellos.

Esta cooperativa de quinoa recibe apoyo de INDAP y SERCOTEC, y la FIA presentó la cooperativa a una universidad.

Por cuarto año consecutivo, se pagó a un gerente profesional con fondos de INDAP. Se espera que la cooperativa tenga problemas cuando deje de recibir este financiamiento.

### **Modelo y estrategia de negocios**

La cooperativa tiene una instalación de procesamiento y ha desarrollado ocho productos para crear más valor agregado. Por ejemplo, quinoa en vino, whisky, pasta, pan y té.

Un gran desafío para esta cooperativa es el acceso al mercado. Es más barato importar quinoa de Bolivia y Perú. Los costos de producción en estos países son más bajos por la producción a gran escala.

## 4.9 Cooperativa Loncomilla

### Información general

Esta cooperativa se compone de 112 miembros (todos con obligación de entrega) y fue establecida hace 50 años. En total, Loncomilla cubre 100 hectáreas de viñas. El volumen de negocios es de CLP 4.500 millones (USD 6.500.000) para 23.000.000 litros de vino. Los servicios de esta cooperativa son el desarrollo de mercado para aumentar el valor agregado, el soporte técnico y la investigación de mercado. La razón para establecer esta cooperativa era la baja calidad de los vinos y los bajos precios en ese momento. Además, los agricultores no tenían acceso a los mercados. Esta cooperativa produce vinos artesanales. El nivel de confianza entre los miembros es bajo.

La estructura de gobernanza es la siguiente: la cooperativa tiene 9 miembros del consejo de administración, un gerente profesional y 40 miembros del personal. No tiene junta de vigilancia. Porque 50+1 de los miembros de esta cooperativa califican como 'pequeño agricultor' según la definición de INDAP, la cooperativa puede usar las facilidades INDAP (instrumento PAE).

### Modelo y estrategia de negocios

El modelo de negocios se concentra en procesar vino y crear acceso a los mercados. Parte de la producción es vino orgánico y la cooperativa tiene un certificado de comercio justo. El 5% del vino es embotellado, el resto a granel. Loncomilla tiene la ambición de crecer en vino embotellado. El 60% del vino es vendido a nivel nacional y el 40% es exportado a Europa y Asia. Entre los miembros no hay confianza y existe una gran diferencia en nivel de conocimiento.

Loncomilla quiere expandir la capacidad de procesamiento, lo que podría requerir una inversión de USD 300.000.

La cooperativa ha implementado una política de capitalización. Los nuevos miembros deben 'pagar' el 25% de su producción en los primeros 4 años para ser miembros.

El acceso a financiamiento constituye un desafío: las cooperativas son riesgosas para los bancos, porque los miembros pueden dejar la cooperativa.

### Varios

En el pasado, hubo entre 25 y 30 cooperativas de vino, pero hoy quedan solo dos. Aparte de Loncomilla está COVICA, una 'mezcla' entre una compañía limitada y cooperativa. Es un modelo de 'cooperativa especial' basado en el principio de la proporcionalidad.

## 4.10 Cooperativa Cuenca del Mataquito

### Información general

Esta cooperativa fue establecida en el 2014 y tiene 31 miembros que producen miel. Los impulsores detrás del establecimiento de esta cooperativa están negociando mejores precios para insumos y recibiendo precios más altos en el mercado para la miel. Potenciales miembros pueden ser 'miembros' durante un año y recibir los mismos servicios de la cooperativa sin ser un miembro 'oficial'.

El presidente de esta cooperativa también representa al sector privado en un grupo regional de SEREMI.

Esta cooperativa ha recibido apoyo de INDAP y CORFO, sin embargo, parece haber una brecha entre el apoyo de INDAP y CORFO.

### Modelo y estrategia de negocios

La cooperativa se ha enfocado en la miel con certificación de comercio justo desde el 2016. El sobreprecio es usado para arrendar equipos a los miembros. El 60% es financiado por INDAP, y el resto del equipamiento es pagado con su propio capital.

En el 2018, la cooperativa exportó 170.000 kilos de miel.

Siempre ha habido planes para crear una cooperativa APEX con otras cooperativas de miel para mejorar el acceso al mercado y etiquetar la miel chilena, sin embargo, esta ambición no se ha realizado aún.

La cooperativa quiere crear más valor agregado para sus miembros en los próximos años para ir de granel a productos envasados.

## 4.11 Floricoop

### Información general

Esta cooperativa fue establecida en el 2012. La función esencial de esta cooperativa es la venta de flores cortadas en varias variedades. Floricoop tiene 10 miembros, 8 de los cuales activos. El tamaño promedio de la granja es de 500 metros cuadrados. Floricoop tiene una parcela demo propia en la que cultivan nuevas variedades. Otros 30 productores producen flores cortadas en su comunidad; sin embargo, estos productores no serán miembros de esta cooperativa por la mala imagen que tienen las cooperativas en general. Floricoop no ha impuesto ningún deber de obligación de vender todas las flores a través de la cooperativa, porque el compromiso de los miembros no es tan fuerte. Floricoop también ha tenido dificultades para establecer la cooperativa y cumplir con todos los requerimientos.

Un miembro se encarga de la venta de las flores, lo que puede crear tensión entre los agricultores sobre los acuerdos de precios establecidos por este miembro. Un profesional sería útil, pero de la cooperativa no es suficientemente grande para como pagarle a un gerente profesional.

Un miembro de esta cooperativa participa en un programa de INDAP, llamado SAT. El conocimiento obtenido en este programa se comparte entre los otros miembros. La cooperativa se está cambiando de 'un subsidio a otro subsidio'. Por ejemplo, SERCOTEC ha premiado a la cooperativa por realizar un programa de 'paneles solares'. Según la cooperativa, no hay continuidad en los instrumentos de apoyo (no basada en un plan de varios años).

### Modelo y estrategia de negocios

Floricoop quiere expandir el número de miembros con 5 más en los próximos años. Además, quieren cambiar de cultivar flores bajo invernaderos de plástico a invernaderos de vidrio, sin embargo, la inversión es demasiado alta. Otra preocupación es el uso de pesticidas. Los miembros quieren cambiarse a flores cortadas orgánicas. Las flores son vendidas en la región cercana, porque el transporte a Santiago es muy caro.

La cooperativa se encuentra en La Serena, una región árida en Chile. Un sistema de irrigación aumentaría la producción; sin embargo, esto requiere una gran inversión que no se pueden permitir.

## 4.12 Coop Agronuez Choapa

### Información general

Esta cooperativa fue establecida en el 2007 y actualmente tiene 86 miembros. Todos los miembros son productores de nueces (2 diferentes variedades). Las ventajas para los miembros de ser miembro de esta cooperativa son las siguientes:

- Seguridad de suministro, compra garantizada por la cooperativa
- Precios transparentes
- Acceso al mercado internacional (90% de las nueces es exportado)

Esta cooperativa también recibe apoyo de INDAP, lo que le permite contratar un agrónomo (instrumento PAE).

Nuevos miembros deben pagar una acción de participación, con el mismo precio al momento del establecimiento más una cuota de incorporación. Los proveedores que han suministrado en los últimos años pueden ser miembros.



### Modelo y estrategia de negocios

Agronuez Choapa tiene una certificación de comercio justo que requiere que un máximo de 35% de los agricultores califiquen como gran escala (más de 3 hectáreas). El año pasado, solo un 3% de las ventas fue comercializado como 'comercio justo'. Si bien esto es solo un bajo porcentaje, es importante para la imagen de la cooperativa.

La sucesión es un gran tema en esta cooperativa. Para estimular la participación de los jóvenes, los miembros llevan a sus hijos e hijas a las reuniones para que se familiaricen con el negocio y las reglas de la cooperativa.

### Varios

El aumento de la sequía constituye un gran desafío para los agricultores.

Esta cooperativa ha podido pedir préstamos. El Banco Estado ha prestado un monto de CLP 500.000.000, INDAP CLP 100.000.000 y un banco comercial CLP 200.000.000.

En la misma comunidad se estableció otra cooperativa de nueces de 8 miembros. Estos miembros han sido invitados para unirse a Agronuez Choapa; sin embargo, prefirieron quedarse en su propia cooperativa.

Sugerencias para estimular el desarrollo de la cooperativa son las siguientes:

- Los miembros deben entender sus derechos y obligaciones (brecha de conocimiento). La información debe ir más allá de los hechos;
- El gobierno proporciona fondos, pero no puede entregar el conocimiento técnico que se requiere.
- Crear oportunidades para abrir el acceso a financiamiento;
- Simplificar las leyes vigentes, especialmente sobre la información de los requerimientos;
- Educar a los facilitadores, como los contadores, sobre los requerimientos de gestión financiera de la cooperativa.

## 4.13 Cooperativa Horticultura

### Información general

Esta cooperativa fue establecida en 2018. Comenzaron con 18 miembros, hoy quedan 15. La cooperativa opera en horticultura: pepino dulce, ají rojo, porotos, choclo y todo tipo de verduras (con un foco en el pepino dulce y el ají). Los productos son vendidos a comercializadores en Santiago.

La idea de crear una cooperativa comenzó en el 2014 con la creación de un grupo de WhatsApp para compartir precios de los comercializadores. Era tan exitoso que decidieron unir fuerzas.

A continuación, se presentan recomendaciones para que los agricultores se comprometan con la cooperativa:

- Generar confianza al no tomar demasiados riesgos, por ej., importantes decisiones sobre inversiones;
- Mostrar beneficios a corto plazo;
- Tener objetivos claros y una estrategia de largo plazo;
- Comunicar este plan;
- Diseñar un mapa de ruta con claros pasos;
- Ser transparente sobre las finanzas.

### Modelo y estrategia de negocios

El valor agregado de esta cooperativa es crear poder de negociación. Al trabajar en conjunto, los miembros tienen una mejor posición de negociación y no requieren de intermediarios para tener acceso al mercado en Santiago. INDAP está financiando un estudio de mercado. Su objetivo final es exportar sus productos.

## 4.14 Cooperativa Chilwe

### Información general

Esta cooperativa tiene 17 miembros y fue establecida en el 2009. No todos los miembros son productores. Algunos simplemente se enfocan en realizar proyectos (subvencionados) para fomentar la agricultura orgánica. Los productos de Chilwe son quinoa, verduras y queso.

El objetivo principal es fomentar la agricultura orgánica y la producción de productos saludables. Chilwe origina de una organización de gremio para el fomento de la agricultura orgánica.

#### **Modelo y estrategia de negocios**

Chilwe quiere comercializar sidra. Muchos agricultores en Chilwe tienen pocos manzanos. Producir sidra con las manzanas es un proceso de adición de valor. La FIA apoya este proyecto de la sidra con financiamiento. El resultado del marketing es uno de los desafíos que enfrenta esta cooperativa. Otra barrera es la falta de acceso a financiamiento.

#### **Varios**

Es importante pasar la voz para compartir las ventajas y las oportunidades.

Existe una falta de coordinación entre los programas gubernamentales que apoyen a los agricultores y las cooperativas. Se requiere de una educación general sobre las cooperativas.

### **4.15 Cooperativa SIPAM**

#### **Información general**

Esta cooperativa se estableció en el 2015 y tiene 32 miembros. Solo 15 de ellos son productores activos. Los miembros pueden tener muchos productos diferentes. Uno de los productos es la quinoa (en total, solo 2 hectáreas). SIPAM quiere ayudar a los agricultores a moverse del trabajo manual a la automatización (incluyendo irrigación) para que puedan incrementar la productividad.

SIPAM ha recibido apoyo por parte de la FIA para desarrollar nuevos productos de valor agregado.

#### **Modelo y estrategia de negocios**

Aparte de crear acceso a los mercados y mejorar la calidad de sus productos mediante protocolos, la cooperativa busca mejorar la biodiversidad.

### **4.16 Cooperativa Campesina Punta Chilen**

#### **Información general**

Esta cooperativa se estableció hace 22 años y actualmente cuenta 8 miembros. La mayoría viene de Chiloé. La sustentabilidad es una condición importante en la producción. La cooperativa tiene varias certificaciones de sustentabilidad y quiere usar las variedades indígenas en la mayor medida posible.

#### **Modelo y estrategia de negocios**

La principal función de esta cooperativa es fortalecer el poder de negociación. La cooperativa ha decidido concentrarse en dos productos de valor agregado: pasta de ajo y snacks de papas gourmet. La cooperativa tiene una planta de procesamiento para estos productos. Las ventas se hacen en tiendas de especialidades en todo el país, incluso en el aeropuerto. También exportan a Bélgica, con el apoyo de OXFAM, bajo la etiqueta de comercio justo.

Campesina Punta Chilen ha implementado una política de capitalización. El 55% de las utilidades se queda en la cooperativa para inversiones. El 45% restante es pagado a los agricultores como segundo pago.

Según esta cooperativa, serviría si las cooperativas recibieran apoyo para obtener algún tipo de posición preferida para vender en los supermercados, o recibir subsidio para poder pagar un espacio en los pasillos de los supermercados.

La cooperativa tiene su propia planta de procesamiento para fabricar papas fritas y pasta de ajo (el famoso ajo negro).

Los desafíos enfrentados por esta cooperativa son los siguientes:

- Falta de acceso a financiamiento;
- Bajo nivel educacional de los miembros;

- Falta de acceso a Internet de los miembros;
- Difícil acceso a retail (la cooperativa debe pagar para tener productos en los supermercados);
- Larga distancia a Santiago, que es el principal mercado para estos productos de nicho;
- Falta de dominio del inglés, lo que es necesario para vender bajo la certificación del comercio justo;
- Uno de los desafíos de las pequeñas cooperativas es que los miembros manejan la cooperativa. Pero los miembros son productores con poca experiencia de marketing.

### Varios

Sugerencias para mejorar el ambiente facilitador:

- Procurar que las personas en general, y más específicamente las que trabajan para el Ministerio de Agricultura, conozcan el modelo de la cooperativa;
- Uno debe darse cuenta de que los principios de contabilidad en una cooperativa son diferentes de los de otras organizaciones. Los expertos carecen de conocimiento.

## 4.17 Cooperativa Láctea Torrencial Lechero

### Información general

Torrencial Lechero fue creado en el 2016 y se encuentra en Osorno. Primero la forma legal era una SpA, porque los asesores no conocían la forma legal de la cooperativa. 14 de los 22 agricultores originales se han unido como miembros de esta cooperativa. Adicionalmente, se unieron 20 nuevos agricultores más.

En el 2018, la SpA fue convertida en cooperativa. CORFO entregó apoyo para capacitación y asesoría.

7 profesionales trabajan para esta cooperativa.

### Modelo y estrategia de negocios

El objetivo principal de la cooperativa es crear poder de negociación y recibir un mejor precio para la leche. Los miembros trabajan juntos para vender la leche, comprar insumos y compartir conocimiento y consejos técnicos (bienestar animal, crianza, calidad de la leche, gestión de granja)

La estrategia comercial de Torrencial Lechero se puede resumir de la siguiente manera:

- Producir y vender leche fresca de alta calidad (en Chile);
- Invertir en una planta de procesamiento para producir productos de valor agregado.
- Atraer a más agricultores para hacerse miembros (ahora 35 millones de kilos de leche de 35 miembros; en el futuro 100 millones de kilos de leche de 125 agricultores);
- Abrir nuevos canales de distribución (Internet y pequeños minoristas);
- Comercializar productos como saludables y orgánicos.

Los potenciales países de exportación son Dubai, Rusia y los países alrededor. ProChile apoya a Torrencial Lechero para lograr esta ambición.

Para Torrencial Lechero, el acceso a financiamiento no es un problema.

El financiamiento de la planta procesadora (a comprar) es como sigue:

- 50% con crédito;
- Subsidios CORFO;
- Inversión por parte de los miembros (proporcional a la cuota de leche).

Torrencial Lechero usa un esquema de precios basado en calidad: una buena calidad recibe un sobreprecio, la mala calidad recibe un descuento.

Los miembros tienen el deber de entrega; todos los miembros deben entregar toda su leche a la cooperativa.

Torrencial Lechero quisiera recibir consejos sobre:

- Cómo fortalecer su poder de negociación;

- Cómo atraer a los agricultores jóvenes;
- Cómo fortalecer sus actividades de mercado (incluyendo desarrollo de nuevos productos).

### Varios

¿Qué puede hacer el Ministerio de Agricultura para fomentar las cooperativas?

- Mejorar el acceso a financiamiento para agricultores y cooperativas, incluyendo de largo plazo.
- Alentar a pequeñas cooperativas a fusionarse con otras, para que, finalmente, queden solo 2 o 3 cooperativas grandes y fuertes.

## 4.18 Cooperativa Agrícola y Lechera Frutillar Ltda. (CAFRA)

### Información general

Esta cooperativa fue establecida en los años treinta. El presidente tiene 80 años y el gerente general 65. CAFRA tiene 650 miembros, pero solo 150 son productores agrícolas. Otros son consumidores (porque, en el pasado, la cooperativa agrícola se fusionó con una cooperativa de consumidores).

### Modelo y estrategia de negocios

En los años ochenta establecieron una fábrica para procesar leche. Sin embargo, no quedó dinero para explotar la fábrica. Por lo tanto, arriendan la fábrica a un procesador privado.

Con el apoyo financiero de INDAP, la cooperativa comenzó a invertir en la producción de queso. No obstante, la competencia era muy fuerte (de Nestlé, Soprole, Colún y Coop de Lagos). El tipo de cambio en relación al dólar salió perjudicado. La cooperativa entró en problemas de liquidez y tenía que asociarse con una empresa privada. Con los años, la compañía privada obtuvo la propiedad total de la planta de procesamiento.

Los servicios que la cooperativa presta a sus miembros son los siguientes:

- Ferretería
- Tienda de medicamentos veterinarios
- Control de calidad de la leche.

### Varios

En el pasado, la cooperativa tuvo centros de recolección para la leche. Sin embargo, la calidad siempre era un problema, ya que a los agricultores se les pagaba según la calidad promedio en el centro y no tenían incentivo para enfocarse en la calidad de la leche. Estos centros fueron establecidos con el apoyo financiero del gobierno, no obstante, no duraron.

Chile tiene muchas compañías grandes y poderosas. La mayoría de los sectores se caracterizan por el oligopolio. Si estas compañías no te permiten prosperar, tienen varias opciones económicas para sacarte del mercado. Por ejemplo, pagan un precio más alto que la cooperativa (incluso si eso significa una pérdida para ellas), y así hacen que los agricultores se vayan de la cooperativa, así socavando la salud económica de la cooperativa.

## 4.19 Presentaciones de Cooperativas de Pequeños Agricultores

### Información general + modelo y estrategia de negocios

Fruta del Valle, una cooperativa de 20 productores de uva de mesa que exporta a 17 países, incluyendo Europa (comercio justo).

Cooperativa Agrícola Quesera Lácteos Santa Rosa Paillaco - El Tiquenal tiene 15 agricultores, todos productores de leche. Esta cooperativa hace queso y yogurt.

Cooperativa Folil Araucanía, una cooperativa de mujeres artesanas (textiles, pero también alimentos especializados y cosmética) de la región de mapuches. Exporta a través de Amazon.

El mensaje principal es que es desafiante involucrar los jóvenes en la agricultura y, más específicamente, en las cooperativas productoras.

## 4.20 CAPEL

### Información general

CAPEL es una cooperativa de pisco que fue establecida en el 1938 en la región de Atacama y la región de Coquimbo. Esta cooperativa tiene 900 miembros, de los cuales el 70% califica como pequeños agricultores que cultivan 3.200 hectáreas de tierra (entre 0,1 a 62 hectáreas por miembro). La edad promedio de los miembros es 70 años.

CAPEL tiene un consejo de administración de 11 miembros, de los cuales 2 representan a los empleados. La junta de vigilancia se compone de 3 miembros. Además, CAPEL tiene su propio consejo de jóvenes.

CAPEL es más que una cooperativa de pisco para sus comunidades. La cooperativa entrega asistencia técnica, insumos (incluyendo plántulas) pero también servicios de salud, servicios financieros (también financiamiento de largo plazo para reformulación hasta 10 años; financiado por INDAP y CORFO), apoyo para pagar becas. Además, tiene su propio fondo de solidaridad. Según el presidente, los agricultores valoran una cooperativa fuerte y sigue habiendo un fuerte 'espíritu cooperativo' en esta cooperativa. En caso de problemas, los miembros se dirigen a su cooperativa en vez de su municipalidad.

Muchos agricultores se cambiaron de uva de mesa a uva para pisco, porque genera flujos de caja más estables (una vez al mes en vez de una vez al año).

### Modelo y estrategia de negocios

Los atractivos comerciales de CAPEL son los siguientes:

- CAPEL paga un precio más alto que el mercado (el año pasado >20%);
- CAPEL paga a los agricultores inmediatamente después de la entrega de sus uvas, los mayoristas pagan después de vender sus productos;
- CAPEL también recolecta gráficos de los pequeños agricultores.

El pago de las uvas está basado en la calidad y el contenido de azúcar. El ambiente de mercado del pisco cambia rápidamente y también la base de miembros (agricultores de edad), lo que requiere de un cambio de estrategia para esta cooperativa. Una de las medidas tomadas es que CAPEL ha firmado un contrato de distribución exclusiva con Coca-Cola para distribuir todos los productos de uva en vez de trabajar con sus propios agentes. Actualmente, CAPEL tiene muchas diferentes marcas, lo que también requiere de una reorientación.

Los agricultores que tienen tierras registradas tienen derechos de entrega, lo que dificulta a CAPEL manejar suministro y demanda.

La política de capitalización de CAPEL es que el 50% de las utilidades es pagado a los agricultores como un segundo pago y el 50% restante es agregado a su propia posición de capital.

# 5 Conclusiones Análisis Cooperativas en Chile

Rabo Partnerships ha obtenido una provechosa percepción del estado actual de las cooperativas en Chile. Las principales conclusiones de esta evaluación se presentan en este capítulo. Estas conclusiones también sirven de input para las conclusiones generales en las que se basan las recomendaciones.

Las conclusiones se centran en los siguientes temas esenciales:

- Cooperativas en un sistema alimentario;
- Base de miembros;
- Organización cooperativa;
- Acceso a financiamiento;
- Conocimiento;
- Facilitadores e instrumentos.

## 5.1 Cooperativas en un Sistema Alimentario

La mayoría de las cooperativas puede ser calificada como ‘cooperativas tradicionales’, una cooperativa que se enfoca en la manera más eficiente de manejar y (a veces) procesar los productos agrícolas de sus miembros.

Las cooperativas, tales como Colún y CAPEL, pero también Campos Australes, APICOOP, COOPEUMO, Loncomilla y Torrencial Lechero pueden etiquetarse como cooperativas ‘de negocios’, cooperativas que persiguen estrategias únicas respecto de productos, mercados, consumidores, propuesta de valor, relaciones de la cadena de valor, activos, recursos e innovación.

Las cooperativas modernas, definidas como cooperativas que se enfocan más en el intercambio de información entre socios alimentarios aguas abajo y productores agrícolas para crear una cadena transparente con el foco en los alimentos sustentables, es un nuevo concepto en todos los países. Las cooperativas modernas deben guiar a los miembros en cultivar alimentos de alta calidad de manera ecológica, según los más altos criterios de sustentabilidad.

La actividad principal de las cooperativas tradicionales es recolectar productos en vez de enfocarse en la demanda del mercado. Además, muchas cooperativas tradicionales se enfocan en temas relacionados con la organización de la cooperativa, como la gobernanza y el cumplimiento con los requerimientos formales. En otras palabras, estas cooperativas carecen de una estrategia de negocios. Las cooperativas tradicionales no tienen acceso los mayoristas líderes. Existe un importante ‘brecha de mercado’ causada principalmente por la falta de productos de calidad todo el año y la falta de escala.

Algunas cooperativas intentan diversificar su portafolio de productos; sin embargo, el desarrollo de los productos no se basa en un buen estudio de mercado y/o la demanda del consumidor. Esto resulta en el procesamiento de todo tipo de productos, sin tener un mercado dedicado para estos productos. El punto de partida de la estrategia de negocios debería ser el consumidor.

Otra observación clave es que el tamaño de las cooperativas tradicionales es muy pequeño para crear economías de escala o poder de negociación.

Las cooperativas de negocios sí tienen implementada una estrategia de negocios. Por ejemplo, Colún es una cooperativa que está verticalmente integrada, lo que ha comprobado ser un concepto exitoso.

Las oportunidades para mejora para estas cooperativas de negocios están relacionadas con la optimización de la valorización de sus productos, crear mayor trazabilidad y mejorar la calidad para cumplir con las normas internacionales alimentarias de seguridad. Además, las cooperativas de negocios también enfrentan problemas de sucesión, como las

cooperativas tradicionales y también el acceso a financiamiento no es fácil para este tipo de cooperativas. Sin embargo, estas cooperativas califican como organizaciones empresariales, e INDAP les entrega financiamiento.

Los cambios en las tendencias del consumo de alimentos requieren una transición hacia las cooperativas modernas. Esto implica más investigación de mercado para conocer las demandas de los consumidores, más inversiones en innovación (lo que requiere de altas inversiones) y otras capacidades de los miembros del consejo de administración y personal de una cooperativa. La falta de personas jóvenes de alto nivel educacional que pueden mejorar el desarrollo de una cooperativa agrícola puede ser una barrera para el desarrollo de este tipo de cooperativas.

## 5.2 Base de Miembros

La base de miembros de las cooperativas consiste en agricultores que están envejeciendo. La edad promedio de los miembros en promedio es al menos 55 años. Por ejemplo, la edad promedio de los miembros de CAPEL es 70 años. Como resultado, las cooperativas enfrentan graves problemas de sucesión si no logran cambiar la base de miembros rápidamente, y ponen en riesgo el futuro de las cooperativas. Algunas cooperativas líderes, como CAPEL y Colún, han desarrollado programas específicos para jóvenes profesionales.

La edad de los agricultores no es una preocupación solo de las cooperativas, sino también del sector agrícola en general. Por esta razón, el involucramiento de los jóvenes requiere de una solución más estratégica para revisar esta situación.

## 5.3 Organización Cooperativa

La organización cooperativa se puede dividir en gobernanza, gestión financiera, principios de negocios y capitalización. Para las cooperativas modernas, la innovación y la sustentabilidad son temas adicionales que se deben abordar en relación con la organización de la cooperativa.

Está claro que el tamaño de las cooperativas tradicionales no es suficientemente grande como para implementar un buen sistema de gobernanza. Si la base de los miembros consiste en 10 a 50 miembros no se pueden definir los roles y las responsabilidades adecuadamente. Incluso las cooperativas de negocios no tienen un sistema de gobernanza bien definido. Algunas de estas cooperativas no tienen una junta de vigilancia para crear revisiones y balances.

Debido al tamaño limitado de las cooperativas, la gestión diaria no se puede ejercer adecuadamente. Para ayudar a algunas cooperativas INDAP ha suministrado fondos para contratar un gerente profesional, sin embargo, es dudoso si es una solución sustentable. Por eso, las cooperativas no tienen buenos estados financieros, lo que es un requisito importante para crear una organización transparente.

En algunas de las cooperativas de negocios, se implementaron los principios de negocios, tales como los derechos y las obligaciones de entrega y el autofinanciamiento. En el caso en que los miembros tengan derechos de entrega, las cooperativas pueden tener problemas en manejar suministro y demanda, lo que causa una presión interna para suministrar todos los productos al mercado.

Las cooperativas más robustas, no solo las más líderes, sí tienen una política de capitalización, lo que es una importante condición para invertir en esta cooperativa en particular y lo que es un importante requisito para abrir este financiamiento adicional.

Las cooperativas modernas deben implementar sistemas de precios para premiar a los agricultores si producen de manera sustentable y orgánica. Así una cooperativa estimula la transición hacia un sistema alimentario sustentable.

## 5.4 Acceso a Financiamiento

El acceso a financiamiento es un desafío para casi todas las cooperativas. Para tener acceso, las cooperativas necesitan al menos buenos estados financieros, patrimonio y una clara estrategia de negocios.

Los bancos no están dispuestos a entregar financiamiento, por las razones antemencionadas. Además, los bancos solo entregan financiamiento basado en colateral. La principal pregunta es '¿Cómo romper este círculo?'.

En la mayoría de los casos, varias organizaciones gubernamentales, como INDAP y CORFO, entregan fondos. Existen muchos instrumentos; sin embargo, hemos observado que hay un traslape en los instrumentos usados y una falta de coordinación entre las organizaciones. Los instrumentos de financiamiento del gobierno deberían vincularse al tipo de cooperativas. INDAP está bien posicionado como para entregar fondos a las cooperativas tradicionales, la FIA puede ayudar a las cooperativas de negocios y modernas y los bancos deberían poder entregar financiamiento adicional, con el respaldo de un fondo de garantía de CORFO.

## 5.5 Conocimiento

Muchos actores involucrados no conocen el modelo de la cooperativa. Por ejemplo, los miembros no entienden los principios de la cooperativa. Los facilitadores, como los asesores de los Ministerios de Agricultura y Economía, asesores tributarios, contadores y banqueros tampoco conocen este sistema. Esto resulta en que los procedimientos para establecer una cooperativa sean muy largos, que se elija la estructura legal equivocada y que sean terceros que enseñan a las personas, sin tener suficiente conocimiento profundo.

También se puede externalizar la asistencia técnica con empresas de consultoría. Estos facilitadores también deben capacitarse. A largo plazo, se deben educar a estudiantes sobre el desarrollo cooperativo como también crear a líderes y miembros cooperativos para el futuro.

Para crear un entendimiento común de las cooperativas, se requiere de un programa hecho a medida para mejorar la base de conocimiento en general y, más específicamente, para actores específicos.

## 5.6 Facilitadores e Instrumentos

El rol de los facilitadores, tales como el gobierno, contadores, banqueros y consultores es facilitar las cooperativas agrícolas. El gobierno chileno tiene muchos instrumentos de soporte para asistir a las cooperativas en su desarrollo. Cada uno de estos instrumentos es útil, sin embargo, se ha visto que no siempre está claro qué organización hace qué cosas y que existe una brecha entre los instrumentos proporcionados por las diferentes instituciones. Se requiere de una mejor coordinación entre todos los instrumentos. Esto requiere de mayor alineamiento y estructuras colaborativas efectivas para optimizar el apoyo. Rabo Partnerships busca una estrecha cooperación entre los institutos públicos, privados y de conocimiento. Este concepto en los Países Bajos se llama el 'Dutch Diamond' ('Diamante holandés').