



Más Unidos Plan Nacional de Asociatividad de Chile – Conclusiones y Recomendaciones finales

Rabo Partnerships

Colofón

Título	Más Unidos Plan Nacional de Asociatividad de Chile – Conclusiones y Recomendaciones Finales
Versión	1.0
Subtítulo	Informe
Fecha	15 de noviembre de 2020
Número de proyecto	
Autor(es)	Corné de Louw Brenda de Swart Jos Bijman

Dirección de contacto para esta publicación

Rabo Partnerships B.V.

Croeselaan 18

PO-box 17100

3500 HG Utrecht

Países Bajos

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

1	Introducción	3
1.1	Introducción	3
1.2	Entregables	4
2	El Paisaje Cooperativo Actual en Chile	5
2.1	La Cooperativa en un Sistema Alimentario	5
2.2	El Diamante Chileno	5
2.3	Una Cooperativa Agrícola Moderna	6
2.4	Capitalización y Financiamiento	7
3	Recomendaciones	8
3.1	Una Cooperativa en un Sistema Alimentario	8
3.2	El Diamante Chileno	10
3.3	Una Cooperativa Agrícola Moderna	11
3.4	Capitalización y Financiamiento	12
4	Implementación	13

1 Introducción

1.1 Introducción

Chile es uno de los productores agrícolas líderes en América Latina con notable éxito en fruta, vino, salmón y productos forestales. La apertura económica del país ha permitido a socios del sector agroalimentario a producir para los mercados internacionales. Sin embargo, existe una amplia brecha entre las empresas agroalimentarias globales y el 93% de los agricultores que es calificado como pequeños agricultores en Chile.

Los pequeños agricultores no han logrado beneficiarse de las ventajas competitivas de Chile como productor y, por varias razones, no han sido capaces de conectarse a las oportunidades en los mercados de exportación.

La mayoría de los pequeños agricultores utiliza técnicas de producción dirigidas a los mercados cercanos (informales) con bajos requerimientos de capital y poca automatización. Carecen de habilidades (empresariales) y no tienen acceso al mercado o a información técnica. Esta falta de información y recursos ponen a los agricultores en una posición desventajosa.

Otro desafío es la falta de confianza de los agricultores entre ellos y entre los agricultores y las empresas globales. Muchas veces, las empresas de negocios agrícolas (mayoristas, procesadores, minoristas, exportadores) prefieren trabajar con granjas de gran escala para asegurar el abastecimiento.

Los bajos ingresos agrícolas y la falta de acceso a financiamiento no dejan espacio para los pequeños agricultores para invertir en insumos de calidad, ni menos en equipos agrícolas e irrigación. El principal desafío para los pequeños agricultores es la pregunta: '¿Cómo romper con esta trampa de bajos ingresos?' Esto implica una estrategia en la que los pequeños agricultores pueden ser más autosustentables económicamente. La agricultura de pequeña escala debe convertirse en un negocio escalable y competitivo de tal manera que no los exponga a riesgos aún mayores. Una importante manera para los agricultores de romper con esta trampa de bajos ingresos es trabajar en conjunto con otros agricultores, así fortaleciendo su posición en el sistema alimentario, obteniendo los recursos y la información y obteniendo acceso al mercado. Para esto los agricultores se pueden organizar en cooperativas.

La cooperativa es tanto una asociación como una empresa. Esta naturaleza dual ha llevado a diferentes entendimientos de las cooperativas en el público general. Algunos grupos enfatizan la naturaleza asociativa de la cooperativa como una organización basada en miembros; otros se enfocan en la empresa cooperativa de propiedad conjunta.

El Ministerio de Agricultura de Chile cree firmemente que las cooperativas modernas que incluyan principios de negocios son un modelo factible para superar los desafíos antemencionados. Por esta razón, el Ministerio de Agricultura ha lanzado un programa denominado: 'Plan Nacional de Asociatividad Más Unidos'. El objetivo global de 'Plan Nacional de Asociatividad Más Unidos' es fomentar la cooperación en el sector agrícola con el propósito de mejorar la competitividad y la subsistencia de los pequeños agricultores. Una de las soluciones es desarrollar las cooperativas modernas.

Como parte de este plan, Rabo Partnerships ha asistido al Ministerio de Agricultura en la transformación del sector cooperativo de tal manera que los pequeños agricultores puedan romper el ciclo de la pobreza, lo que resultará en mayor igualdad y mejores ingresos.

Este informe presenta los principales aprendizajes y recomendaciones de nuestra tarea: 'Plan Nacional de Asociatividad Más Unidos'. Las conclusiones y recomendaciones se basan en los entregables del proyecto, mencionados en el siguiente párrafo.

1.2 Entregables

Bajo esta tarea se han entregado los siguientes informes:

- Análisis de las Cooperativas en Chile
- Teoría de Cooperativas Modernas en un Sistema Alimentario
- Teoría de la Organización de Cooperativas Modernas
- Facilitadores Económicos – Legislación
- Análisis Sectorial y Regional Sector Lácteo
- Análisis Sectorial y Regional Sector del Vino
- Análisis Sectorial y Regional Sector Bovino
- Análisis Sectorial y Regional Sector Ovino
- Análisis Sectorial y Regional Sector de la Miel
- Antecedentes
- Investigación Metodológica

Adicionalmente, Rabo Partnerships ha diseñado un currículum cooperativo hecho a medida compuesto de los siguientes cuatro módulos:

- La Evolución de las Cooperativas
- Las Cooperativas en un Sistema Alimentario
- Una Cooperativa Agrícola Moderna
- Capitalización y Financiamiento

2 El Paisaje Cooperativo Actual en Chile

Este párrafo resume las principales características en el paisaje cooperativo actual en Chile.

Para poder identificar las oportunidades y los desafíos y crear las condiciones adecuadas para una transformación exitosa de las cooperativas agrícolas actuales en cooperativas modernas del tipo negocios en el sector agrícola chileno, es importante entender el paisaje cooperativo en Chile.

Las principales propiedades se caracterizan según los cuatro principales temas de nuestro informe, es decir: 'las cooperativas en un sistema alimentario', 'el Diamante Chileno', 'las cooperativas agrícolas modernas' y 'capitalización y financiamiento'.

2.1 La Cooperativa en un Sistema Alimentario

- Muchos mercados en Chile son dominados por unos pocos compradores fuertes (es decir, mercados oligopolistas). Para las cooperativas tradicionales es casi imposible cerrar la brecha y convertirse en actores maduros en los mercados nacionales e internacionales.
- En el desarrollo de modelos de negocios adecuados, no siempre se toman en cuenta las transiciones hacia la sustentabilidad y la digitalización, mientras estas transiciones tienen un impacto significativo en los modelos de negocios de las cooperativas.
- En general, se puede decir que la legislación chilena es suficientemente flexible como para ajustar la estructura de gobernanza a las necesidades y características específicas de las cooperativas modernas. Por ejemplo, para las pequeñas cooperativas no es obligación designar un gerente profesional, y las grandes cooperativas tienen la posibilidad de designar expertos profesionales en el consejo de administración y pueden crear un consejo de miembros. Esto puede ser relevante en el caso en que los miembros estén ubicados en diferentes partes del país.
- Existe una falta de conocimiento entre los profesionales (sector privado y público), profesores y docentes sobre las cooperativas.
- Los currículums existentes en Chile sobre las cooperativas que Rabo Partnership ha analizado están principalmente basados en la historia de las cooperativas, los principios cooperativos, la legislación y la gobernanza.

2.2 El Diamante Chileno

- Chile tiene muchos diferentes tipos de actores (sector público, sector privado, institutos de conocimiento) que apoyan a los socios en la cadena alimentaria, incluyendo las cooperativas. Algunas organizaciones se enfocan en actores específicos en el sector, por ejemplo, pequeños agricultores, mientras otras organizaciones se enfocan en la exportación de los productos agrícolas o la implementación de políticas nacionales y regionales. Rabo Partnerships ha observado que las agendas estratégicas de los actores no están siempre alineadas.

- Los instrumentos de los varios socios públicos para apoyar y asistir a las cooperativas en su desarrollo no siempre están alineados ni enfocados en las principales necesidades de una cooperativa. Por ejemplo, muchos instrumentos se concentran en establecer cooperativas, mientras las cooperativas existentes experimentan más desafíos para recibir apoyo para transformar la cooperativa desde un nivel ‘maduro’ a un nivel en que puede crear una sólida propuesta de negocios, con el objetivo de exportar sus productos.
- Rabo Partnerships ha visto que varios ministerios en Chile, liderados por el Ministerio de Agricultura, trabajan en estrecha colaboración para apoyar las economías regionales. Un mayor involucramiento del sector privado, institutos de conocimiento y la sociedad civil serían el siguiente paso en este desarrollo.

2.3 Una Cooperativa Agrícola Moderna

- Muchas personas siguen considerando las cooperativas como organizaciones ‘sociales-políticas’ y estas tienen una mala reputación debido a las experiencias en el pasado.
- La mayoría de las cooperativas es pequeña y no tiene una clara propuesta de negocios. Chile tiene muchas pequeñas cooperativas con menos de 50 miembros. Como resultado, estas cooperativas no tienen poder para negociar precios más altos y mejores condiciones de entrega con los minoristas.
- En muchos casos, la calidad de los productos comercializados por las cooperativas no cumple con los requerimientos mínimos en términos de salud y seguridad. Esto es el resultado de la falta de competencias (competencias agronómicas, competencias de marketing). Al mirar los requerimientos mínimos de mercado, los agricultores deben producir productos sustentables de una alta calidad, la que debe ser trazable durante el año completo.
- La base de miembros de muchas cooperativas agrícolas está envejeciendo.
- El apoyo a las cooperativas se concentra en la gobernanza y los estatutos (organización interna) en vez de en la parte de negocios de una cooperativa.
- La mayoría de las cooperativas no se basa en principios de negocios. Los miembros de la cooperativa tienen derechos, pero también obligaciones. Por ejemplo, se podrían aplicar derechos de entrega en el caso de una cooperativa de marketing, para manejar la oferta y la demanda de manera adecuada.
- Muchas veces existe una falta de confianza dentro de las cooperativas, tanto de los miembros entre ellos como también entre los miembros y los líderes de la cooperativa. Las malas experiencias del pasado, la falta de comunicación y dirección y las pobres prácticas de gestión financiera son algunas de las razones de la falta de confianza.
- La estrategia de muchas cooperativas sigue enfocada solo en la comercialización, lo que significa que los miembros intentan llegar con nuevas variedades de sus propios productos. Tomar un enfoque más orientado al mercado o más orientado al cliente llevaría a decisiones más estratégicas sobre qué productos desarrollar y vender.

2.4 Capitalización y Financiamiento

- Las cooperativas tienen dificultades en construir una fuerte posición de capital, la que es importante si las cooperativas quieren invertir en capacidad de procesamiento y marketing.
- Se puede concluir que las cooperativas tienen una pobre capitalización, mientras que tener capital de riesgo es uno de los prerrequisitos para ser bancable y obtener financiamiento. La queja más común es que los pequeños agricultores son demasiado pobres como para levantar capital para su cooperativa.
- Las cooperativas tradicionales carecen de financiamiento, necesario para crear crecimiento. Muchas cooperativas tradicionales no tienen una estrategia de negocios bien definida, buenos estados financieros, suficiente escala y una sólida base de miembros.
- Otra barrera es el hecho de que las cooperativas no tienen colateral, mientras que los agricultores/miembros sí lo tienen. La única ventana para estas cooperativas es el apoyo del gobierno mediante los instrumentos proporcionados por organizaciones como INDAP y SERCOTEC.
- Los bancos encuentran que financiar a las cooperativas es riesgoso y costoso. Muchos de los bancos no conocen los principios cooperativos y tienen miedo de que los miembros abandonen la cooperativa sin cumplir con sus obligaciones. Por esta razón, es casi imposible acceder a préstamos bancarios.

3 Recomendaciones

3.1 Una Cooperativa en un Sistema Alimentario

- Para transformar el sector cooperativo, se necesita un cambio de paradigma, lo que significa otra manera de pensar en términos del desarrollo cooperativo:
 - La manera de pensar puede resumirse como el pensamiento ‘de afuera hacia dentro’ en vez de ‘de adentro hacia fuera’. La comercialización ha dejado de ser suficiente para crear una sólida posición en los actuales sistemas alimentarios. El desarrollo cooperativo comienza con colocar los consumidores al centro. ¡Esto significa que las cooperativas deben pensar en el cliente del cliente de su cliente!
- La manera de pensar se basa en el siguiente enfoque de tres ejes:
 - Para crear una sólida posición en un sistema alimentario las cooperativas deben entender a los consumidores. No solo hoy, sino, más importante, también de aquí a diez años.
 - El segundo paso es evaluar el sistema alimentario que incluya los consumidores objetivo. ¿Cuáles son las dinámicas y fuerzas relevantes en este sistema? ¿Cuál es la posición de los comerciantes intermediario? ¿Cómo reducir la asimetría de información?
 - Finalmente, una cooperativa debe definir qué valor puede crear en este sistema alimentario. Esto se relaciona al aspecto empresa de la cooperativa. Al desarrollar una estrategia orientada al mercado, se debe comenzar con el consumidor en el centro, en vez de comenzar con los principios de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), temas de gobernanza y la comercialización. Esta es una manera fundamentalmente diferente de pensar, una que todos los socios involucrados en el desarrollo cooperativo deben adoptar.
- La digitalización ayudará a los agricultores y cooperativas a producir de manera más inteligente, para reducir los costos al mismo tiempo de crear nuevas oportunidades de mercado. La digitalización también es una oportunidad para involucrar a los jóvenes en las cooperativas, porque la tendencia de los datos y la digitalización crearán nuevos empleos que son atractivos para los jóvenes.
- La sustentabilidad siempre debería estar a la base del pensamiento durante el diseño de una nueva propuesta de negocios para una cooperativa. Distinguimos cuatro diferentes facilitadores de la sustentabilidad: clima, agua, biodiversidad y tierra y suelo. Un cambio en la escasez (relativa) de estos factores afectará las elecciones que toman los empresarios de la cadena de valor alimentaria en la producción, la transformación y la distribución de productos agrícolas y alimentarias. Además, los consumidores están solicitando productos más saludables.

¿Cómo lograr esto en la práctica?

- Implementar nuestro currículum a nivel nacional.
 - Trabajar con ejemplos: por ejemplo, en vez de cultivar tomates y procesar tomates hacia jugo de tomates (pensamiento de adentro hacia fuera), comenzar con el consumidor en el centro. Esto significa que la cooperativa, a partir de datos y otras fuentes, investiga las preferencias de los consumidores y las tendencias de aquí a 10

años, y llevar a los miembros por las variedades de tomates que se necesitan. Luego, trabajar con los productores de semillas en las nuevas variedades (pensamiento de afuera hacia dentro). Instrumentos de soporte deberían facilitar a los agricultores y las cooperativas a realizar esta transición.

- Organizar un programa de capacitación de certificación ‘maestro’ para educar a los capacitadores maestros que puedan conducir programas ‘train-the-trainer’ (capacitar al capacitador) para traspasar la manera de pensar. Este programa de certificación debe ser formulado por SERCOTEC y el Ministerio de Agricultura para alinear el contenido y definir los roles y las responsabilidades. SERCOTEC está bien posicionado como para enfocarse en los aspectos internos de las cooperativas, mientras el rol del Ministerio de Agricultura debería enfocarse más en el rol de las cooperativas en un sistema alimentario y en crear cooperativas modernas de negocios.
- Implementar un ‘centro de excelencia’ dentro del Ministerio de Agricultura (Por ejemplo, en ODEPA o FIA) que se enfoque en mapear oportunidades de mercado y el potencial rol para las cooperativas agrícolas en los sistemas alimentarios. Las cooperativas de pequeña escala no tienen la capacidad y las habilidades para conducir tal evaluación. El análisis debe basarse en la metodología ‘Las cooperativas en un sistema alimentario’, comenzando con colocar al consumidor al centro.
- INDAP puede traspasar el conocimiento obtenido en este ‘centro de excelencia’ en su currículum de capacitación. El resultado de la investigación también puede usarse para tomar decisiones objetivas sobre qué cooperativas apoyar. La escala, el alcance y una clara propuesta de negocios en un sistema alimentario son factores relevantes en este proceso de toma de decisiones.
- Compartir conocimiento también puede ser una de las actividades de este ‘centro de excelencia’. Por ejemplo, el centro podría organizar iniciativas para compartir conocimiento entre cooperativas o empresas innovadoras en Chile y en el extranjero.

Se pueden encontrar recomendaciones respecto del rol de las cooperativas en sistemas alimentarios en el informe ‘Cooperativas en un sistema alimentario’.

- La principal recomendación respecto de la legislación chilena es mantener la estructura regulatoria abierta para crear espacio para ajustar los estatutos a los requerimientos en los sectores específicos (descriptivos en vez de prescriptivos). Por ejemplo, una cooperativa financiera no puede compararse con una cooperativa agrícola.

Hoy día, las cooperativas modernas enfrentan circunstancias y dinámicas de mercado completamente diferentes. Los mercados están orientados globalmente y las preferencias y tendencias de los consumidores pueden cambiar rápidamente.

Para facilitar que las cooperativas ajusten los estatutos según las características de los mercados específicos y poder competir con pares privados, es crítico que la legislación sea flexible sobre varios temas. Por esta razón, Rabo Partnerships recomienda los siguientes ajustes específicos:

- Permitir la afiliación abierta y no plenamente abierta.
- Permitir un sistema de votación proporcional.
- Permitir a organizaciones afiliarse a cooperativas.
- Permitir varias opciones para construir capital determinadas por los estatutos.

¿Cómo lograr esto en la práctica?

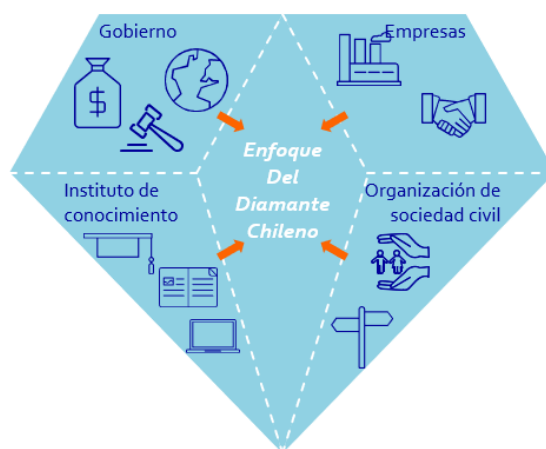
- Elaborar políticas prácticas de capitalización que sean permitidas dentro del marco legislativo actual.

- Trabajar en un margo legislativo revisado que sea más flexible.

Se pueden encontrar recomendaciones respecto de la legislación chilena en el informe ‘Facilitador económico – legislación’.

3.2 El Diamante Chileno

- La colaboración entre diferentes tipos de actores (sociedad civil, organizaciones públicas, empresas privadas e institutos de conocimiento) puede contribuir a resultados deseables, no solo para las cooperativas sino para el sector en su totalidad. El enfoque del Diamante Holandés ha sido implementado exitosamente en los Países Bajos.
- Para potenciar la colaboración en Chile, Rabo Partnerships recomienda diseñar un enfoque de Diamante Chileno según la imagen a continuación.



- ¿Cómo organizar esto en el contexto chileno? Un importante primer paso puede ser la organización de mesas redondas basadas en el concepto del Diamante Chileno. Esto significa invitar al sector privado, el sector cooperativo, la sociedad civil, las organizaciones públicas e institutos de conocimiento para hablar del futuro de un sector específico y el rol o la posición de las cooperativas en este sector. Al enfocarse en los temas comunes, varios socios estarán comprometidos a trabajar en estos temas. Esto crea una sensación de pertenencia para todos los actores involucrados. El ‘Diamante Chileno’ también juega un rol en la creación del ecosistema adecuado que se requiera para desarrollar las cooperativas modernas en el sector agrícola.

¿Cómo lograr esto en la práctica?

- Organizar una ‘mesa redonda’ en el sector lácteo en Los Lagos y Los Ríos e invitar a todos los actores relevantes en el sector. Uno de los resultados de una mesa redonda puede ser la formación de un comité directivo y un grupo de trabajo que consista de representantes del sector privado, el sector público, institutos de conocimiento y la sociedad civil, con el objetivo de redactar una política de sector.
- Comenzar con la definición de los temas en común en esta política de sector.
- Redactar, en conjunto, una visión para el futuro: ‘¿cuál es el futuro de la agricultura láctea en Chile?’
- ¿Cuál es el rol de los pequeños agricultores y las cooperativas en esta visión?
- Esta visión debe tener el apoyo de una ‘hoja de ruta’.
- Pedir a todos los socios firmar un Memorando de Entendimiento para crear una ‘sensación de pertenencia’.
- Comenzar a trabajar en la agenda estratégica.

- Ejecutar la agenda estratégica a través de centros regionales de innovación en las que trabajen las universidades y socios públicos y privados en conjunto. Los centros de innovación tienen la experticia para ayudar a los agricultores y las cooperativas en la transición hacia un modelo de negocios más digitalizado y sustentable.

Se encuentran mayores detalles sobre el Diamante Chileno en el informe ‘Cooperativas en un sistema alimentario’.

3.3 Las Cooperativas Agrícolas Modernas

- Los principios de negocios deben ser una parte integrada de un plan cooperativo de negocios para fortalecer la posición actual del mercado y estar bien preparados para el futuro. Los principios de negocios clave son los siguientes:
 - Principio del servicio al costo
 - Principio del autofinanciamiento
 - Principio de la proporcionalidad
 - Control de oferta y demanda

¿Cómo lograr esto en la práctica?

- Organizar talleres de ‘train the trainer’ en los que se expliquen los principios de negocios.
- Proporcionar apoyo de negocios a las cooperativas. Los consultores deben estar certificados para garantizar que manejan la teoría. El apoyo debe enfocarse en las cooperativas que tengan el potencial de crecer en términos de tamaño y negocios. Apoyar a muchas pequeñas cooperativas no es la manera más efectiva para utilizar los subsidios. Se puede diseñar un ‘escaneo rápido’ para evaluar este potencial de manera muy eficiente. Esto puede ser una de las tareas de un ‘centro de excelencia’.
- Evitar un traslape de los instrumentos suministrados por las organizaciones públicas. Estos instrumentos deben estar alineados. SERCOTEC debe proporcionar instrumentos enfocados en el fortalecimiento de la organización interna de las cooperativas, y el Ministerio de Agricultura se debe enfocar en el lado empresa de las cooperativas y el rol en un sistema alimentario.
- Crear escala es esencial para lograr eficiencia operacional y poder de negociación. La eficiencia operacional puede organizarse en diferentes estructuras organizacionales. Primero, varias cooperativas pequeñas pueden fusionarse para formar una cooperativa grande. Segundo, las cooperativas pueden establecer una estructura federativa, en la que la cooperativa de segundo grado (o paragua) puede manejar todas las actividades de negocios en las que la escala es crucial. Ejemplos de dichas actividades de negocios son la compra conjunta, el procesamiento a gran escala y el marketing conjunto.

¿Cómo lograr esto en la práctica?

- Unir a pequeñas cooperativas en la región.
- Mostrar el desglose de márgenes en el sector.
- Mostrar los márgenes adicionales a nivel granja y cooperativa que se puedan lograr al crear escala.
- Construir confianza entre los socios. Tener una sólida propuesta de negocios en términos de beneficios financieros es un motor clave para los agricultores.
- Comenzar con la creación de una cooperativa de segundo grado.
- Definir un claro plan de comunicación durante este proceso completo.
- Abordar temas comunes, tales como productos de marca, acceso a mercados de exportación, etc.

Esta puede ser una tarea para el ‘centro de excelencia’ mencionado anteriormente.

El módulo 'Cooperativas agrícolas modernas' entrega detalles sobre estos principios de negocios.

3.4 Capitalización y Financiamiento

- El autofinanciamiento y la creación de una base de capital suficiente son prerequisites clave para liberar el acceso al financiamiento.
- Otros prerequisites son el tener una propuesta robusta de negocios y tener a miembros comprometidos.
- Las instituciones financieras deben desarrollar diferentes soluciones financieras basadas en las necesidades de las cooperativas agrícolas. Banco Estado debe tomar el liderazgo en el desarrollo de soluciones hechas a medida. Por ejemplo, las soluciones de 'financiamiento combinado'. El financiamiento combinado puede definirse como el uso estratégico de financiamiento de desarrollo y fondos filantrópicos para movilizar el capital privado.
- Diseñar una hoja de ruta que indique claramente las diferentes fuentes del financiamiento disponible para las cooperativas agrícolas, en un rango entre fondos públicos, financiamiento combinado y fondos privados. En el caso de dineros públicos, indicar claramente el objetivo del apoyo financiero y el grupo objetivo.

¿Cómo lograr esto en la práctica?

- Unir a las cooperativas maduras y las instituciones financieras que tengan apetito en invertir en el sector agroalimentario.
- Las cooperativas pueden compartir su propuesta de negocios, estructura de gobernanza, política de capitalización y las necesidades de financiamiento.
- Las instituciones financieras pueden compartir sus políticas de riesgo crediticio y requerimientos crediticios.
- Definir las 'brechas'.
- Co-crear soluciones para superar las 'brechas'. Sería valioso unir a organizaciones privadas y públicas que entreguen soluciones financieras, tales como INDAP, CORFO, Banco Estado, etc. en un grupo de trabajo para crear soluciones de 'financiamiento combinado' para apoyar a las cooperativas en la transición hacia la cooperativa moderna.
- Se pueden diseñar soluciones financieras hechas a medida a través del siguiente enfoque en etapas:
 - Mapear el sector del plato al campo.
 - Definir los riesgos y las mitigaciones a lo largo del sector.
 - Diseñar una solución financiera que pueda reducir ciertos riesgos.
 - Acercarse a terceros para reducir los riesgos residuales.

Se encuentran más recomendaciones sobre las soluciones financieras hechas a medida en el informe 'Capitalización y Financiamiento'.

4 Implementación

Crear un cambio de paradigma en el pensamiento y transformar el sector cooperativo requiere de un plan profundo de implementación. La transformación comienza con la enseñanza y la construcción de capacidades. Para evitar un mosaico de currículums para crear apoyo para el cambio de paradigma, es importante que el currículum de nivel nacional diseñado para este programa se acepte e implemente. Rabo Partnerships recomienda diseñar una hoja de ruta para la implementación que podría consistir en los siguientes elementos:

- Poner este currículum de nivel nacional disponible para todos los actores. Se debe publicar en el sitio web de 'Plan Nacional de Asociatividad Más Unidos'.
- Conducir programas de 'train the trainer' para grupos específicos objetivo como bancos, consultores, profesionales en el sector privado y público, profesores y docentes, gerentes y líderes de cooperativas agrícolas con el objetivo de explicar el pensamiento subyacente y compartir conocimiento.
- Organizar un 'centro de excelencia' para preguntas sobre el contenido. El conocimiento hoy se encuentra esparcido sobre diferentes organizaciones y el paisaje no está claro.
- El contenido de este currículum de nivel nacional debe enfatizar la naturaleza doble de la cooperativa: es tanto una asociación de miembros como una empresa. Por esta razón, Rabo Partnerships presenta las siguientes recomendaciones para mejorar los currículums cooperativos en Chile:
 - Comenzar con el consumidor en el centro. Para establecer una empresa sustentable económicamente es importante entender el lenguaje de los consumidores.
 - Luego evaluar el sistema alimentario alrededor de estos consumidores específicos y definir la propuesta de negocios de las cooperativas en este sistema. El currículum de Rabo Partnerships lo llama 'Las Cooperativas en un sistema alimentario'. Debe constituir el primer paso para crear una cooperativa fuerte.
 - Diseñar una propuesta de negocios clara como parte de la estrategia de la cooperativa.