

INFORME ● ● ● ● ●

# COOPERATIVAS EN CHILE AL 2020

**Análisis de Datos**

30 DE ABRIL DE 2021

NINOSKA GONZÁLEZ HERRERA





Agriterra  
6811 KD Arnhem  
Willemsplein 42  
Holanda  
T +31 26 44 55 445

agriterra@agriterra.org  
www.agriterra.org  
Rabobank Arnhem  
IBAN: NL 67 RABO 0162 1462 80

*Fundación Agriterra  
Cámara de Comercio  
41 048542*



#### **Datos AgriStudies™**

Autora : Ninoska González Herrera  
Título : Cooperativas en Chile al 2020 - Análisis de Datos  
Una publicación de : Agriterra  
Número de proyecto : 19at-8411: AS12576 (UDC 2020-035)  
Número AgriStudies :  
País : Chile  
Categoría : Mapeo de cooperativas a nivel País

## CONTENIDO

INDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICOS.....	4
RESUMEN.....	4
<b>1 METODOLOGÍA .....</b>	<b>6</b>
HERRAMIENTA 6	
CONTENIDO 6	
PREGUNTAS 6	
BASE DE DATOS 7	
HERRAMIENTA DE VALORACIÓN .....	7
VALARACIÓN DE LAS PREGUNTAS .....	8
ANÁLISIS DE DATOS AGREGADOS.....	9
<b>2 ANÁLISIS DE DATOS .....</b>	<b>10</b>
COOPERATIVAS ENTREVISTADAS.....	10
VIGENCIA 11	
ANTIGÜEDAD 12	
SECTORES 13	
MIEMBROS 13	
TAMAÑO 14	
GESTIÓN ORGANIZATIVA DE LAS COOPERATIVAS.....	15
CATEGORÍA GOBERNANZA.....	17
18	
SUBCATEGORÍAS DE GOBERNANZA.....	19
MIEMBROS 19	
JUNTA GENERAL DE SOCIOS .....	19
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN .....	20
CONSEJO DE VIGILANCIA.....	21
GERENTE GENERAL .....	22
RECURSOS HUMANOS .....	22
CATEGORÍA DE GESTIÓN FINANCIERA .....	23
SUBCATEGORÍAS DE GESTIÓN FINANCIERA .....	24
CONTABILIDAD 24	
PRESUPUESTO, MONITOREO E INFORMES FINANCIEROS .....	25
SUBCATEGORIAS NEGOCIO COOPERATIVO .....	27
VENTAS 27	
MERCADOS (NACIONAL/INTERNACIONAL).....	28
SERVICIOS FINANCIERAMENTE SOSTENIBLES .....	29
TIPOS DE SERVICIOS .....	31
SUBCATEGORIAS SERVICIOS FINANCIERAMENTE SOSTENIBLES .....	31
ASISTENCIA TÉCNICA.....	31
PRACTICAS CLIMATICAMENTE INTELIGENTES.....	32
INCIDENCIA POLÍTICA Y LOBBY.....	33
PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS Y PROYECTOS FINANCIADOS POR EL ESTADO .....	34
PRINCIPALES INSTRUMENTOS .....	35
PRINCIPIOS COOPERATIVOS .....	36
INDICADORES FINANCIEROS .....	38
AGRIPOOLER 40	
<b>3 CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>41</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICOS

ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICOS.....	4
RESUMEN.....	4
<b>1 METODOLOGÍA .....</b>	<b>6</b>
FIGURA 1. FLUJO DE DATOS DESDE LA HERRAMIENTA HASTA EL ANÁLISIS .....	6
FIGURA 2. IMAGEN DE LA HERRAMIENTA ONLINE .....	6
TABLA 1. 5 CATEGORÍA Y 12 SUBCATEGORÍAS QUE SE VALORAN .....	8
TABLA 2. NÚMERO DE PREGUNTAS POR CATEGORÍA Y VALORACIÓN .....	8
<b>2 ANÁLISIS DE DATOS .....</b>	<b>10</b>
FIGURA 3. MAPA DE LAS COOPERATIVAS DE CHILE.....	10
GRÁFICO 1. COOPERATIVAS DE CHILE ENTREVISTADAS .....	10
GRÁFICO 2. COOPERATIVAS ENTREVISTADAS POR REGIONES DE CHILE (N=316) .....	11
GRÁFICO 3. ESTADO DE VIGENCIA DE LAS COOPERATIVAS CHILENAS .....	11
GRÁFICO 4. ESTADO DE VIGENCIA DE LAS COOPERATIVAS POR REGIONES DE CHILE.....	12
GRÁFICO 5. ANTIGÜEDAD DE LAS COOPERATIVAS CHILENAS .....	12
GRÁFICO 6. PRODUCTO PRINCIPAL DE LAS COOPERATIVAS .....	13
GRÁFICO 7. NÚMERO DE SOCIOS/AS Y JÓVENES MIEMBROS DE LAS COOPERATIVAS .....	13
GRÁFICO 8. FRECUENCIA DEL TAMAÑO POR NO. DE SOCIOS DE LAS COOPERATIVAS .....	14
GRÁFICO 9. HISTOGRAMA DE FRECUENCIA DE ACUERDO AL NO.DE SOCIOS .....	14
GRÁFICO 10. HISTOGRAMA DE FRECUENCIA DE COOPERATIVAS CON <100 SOCIOS .....	14
GRÁFICO 11. NO DE PRODUCTORES ORGANIZADOS POR REGIÓN DE CHILE.....	15
GRÁFICO 12. PROMEDIO TOTAL POR REGIÓN Y DE CHILE DE LAS 5 CATEGORÍAS DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL .....	15
GRÁFICO 13. PROMEDIO TOTAL DE CHILE DE LAS 5 CATEGORÍAS DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL .	15
GRÁFICO 14. ANÁLISIS DE LAS 5 CATEGORÍAS DE GESTIÓN ORGANIZATIVA POR REGIÓN Y CHILE	16
GRÁFICO 15. PUNTAJE PROMEDIO CATEGORÍA DE GESTIÓN DE GOBERNANZA POR REGIÓN.....	17
TABLA 3. PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE GOBERNANZA (N=240) .....	18
GRÁFICO 16. PUNTAJE PROMEDIO CATEGORÍA DE GOBERNANZA POR REGIÓN .....	24
TABLA 4. PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN FINANCIERA (N=240) .....	24
GRÁFICO 17. PUNTAJE PROMEDIO CATEGORÍA MODELO DE NEGOCIO POR REGIÓN .....	27
TABLA 5. PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE LAS PRÁCTICAS DE LA CATEGORÍA MODELO DE NEGOCIO.....	27
GRÁFICO 18. MERCADOS EN LOS QUE SE COMERCIALIZAN LOS PRODUCTOS DE LAS COOPERATIVAS .....	29
GRÁFICO 19. PUNTAJE PROMEDIO CATEGORÍA SERVICIOS FINANCIERAMENTE SOSTENIBLES POR REGIÓN .....	30
TABLA 6. PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE LAS PRÁCTICAS DE SERVICIOS FINANCIERAMENTE SOSTENIBLE (N=230 PROMEDIO) .....	30
GRÁFICO 20. TIPOS DE SERVICIOS QUE LAS COOPERATIVAS PROVEEN A SUS SOCIOS.....	31
GRÁFICO 21. PUNTAJE PROMEDIO CATEGORÍA INCIDENCIA POLÍTICA Y LOBBY POR REGIÓN .....	33
TABLA 8. PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE LAS PRÁCTICAS DE INCIDENCIA POLÍTICA Y LOBBY (N=54) PROMEDIO .....	34
GRÁFICO 22. NÚMERO DE COOPERATIVAS QUE REALIZA INCIDENCIA POLÍTICA DE FORMA SISTEMÁTICA .....	34
GRÁFICO 23. COOPERATIVAS QUE HAN PARTICIPADO EN PROGRAMAS FINANCIADOS POR EL ESTADO EN LOS 3 ÚLTIMOS AÑOS .....	34
GRÁFICO 24. COOPERATIVAS QUE HAN PARTICIPADO EN PROGRAMAS FINANCIADOS POR EL ESTADO EN LOS 3 ÚLTIMOS AÑOS.....	35
TABLA 9. INSTITUCIONES, INSTRUMENTOS, Y COOPERATIVAS BENEFICIADAS CON ESTOS INSTRUMENTOS DURANTE LOS 3 ÚLTIMOS AÑOS (N=187).....	36

GRÁFICO 25. PUNTAJE PROMEDIO DE LOS 7 PRINCIPIOS COOPERATIVOS EN CHILE .....	37
GRÁFICO 26. PUNTAJE PROMEDIO DE LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS POR REGIÓN Y CHILE .....	37
FIGURA 4. HOJA DE RATIOS FINANCIEROS COMO SE PRESTA EN LOS INFORMES POR COOPERATIVA INDIVIDUALES. ....	39
GRÁFICO 27. NÚMERO DE COOPERATIVAS QUE INDICAN PODER CONTAR CON EXPERTOS PARA SER PARTE DE UNA RED DE AGRIPOL. ....	40
GRÁFICO 28. NÚMERO DE COOPERATIVAS QUE COMPARTIERON INFORMACIÓN DE SUS EXPERTOS .	40
<b>3 CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>41</b>

## RESUMEN

Existen 281 cooperativas vigentes en Chile de las cuales 17 están en proceso de constitución.

Las cooperativas chilenas en su gran mayoría son organizaciones jóvenes, el 51% de ellas se conformaron en los últimos 5 años. En los últimos 10 años se han conformado el 62% de las cooperativas chilenas.

Este informe presenta los análisis de los datos de 316 cooperativas de Chile que participaron de esta consultoría.

El informe está organizado en tres partes:

- Se inicia con el capítulo de explicación de la metodología, y continua acerca del proceso de generación de la información para el análisis. La información que se analiza se encuentra en la base de datos generada de las encuestas individuales de cada una de las cooperativas de Chile. Las cooperativas fueron entrevistadas por expertos de 5 universidades regionales (Universidad Santo Tomás, Universidad Católica del Norte, Universidad de Santiago de Chile, Universidad de Talca, y Universidad de la Frontera). Se finaliza con la explicación de valoración de las preguntas y la agregación de información a nivel regional y nacional.
- Se continua con el capítulo análisis de datos, partiendo por información general de las cooperativas de Chile que permite conocer cuantas cooperativas existen en el país, su tamaño, número de socios, sectores en los que participan, y luego, se profundiza en los 5 categorías de análisis organizacional y empresarial que se han usado en este estudio, que como son: Gobernanza, Gestión Financiera, Negocio Cooperativo, Servicios Financieramente Sostenibles e Incidencia Política y Lobby. A su vez, se analizan los programas y proyectos financiados por Estado de Chile. Se hace mención a los Estados Financieros disponibles, y a la presencia de Agripoolers dentro de las cooperativas dispuestos a intercambiar conocimientos con otras cooperativas. Este capítulo se visualiza con gráficos y tablas que han sido especialmente elaborados para este informe. Se presentan gráficos por categoría y por subcategorías, a su vez, se muestran gráficas de prácticas elementales para una buena gestión organizacional y empresarial.
- Se finaliza con conclusiones generales basadas en las conclusiones realizadas en cada una de los sub capítulos del capítulo de análisis de datos. Se dan algunas recomendaciones para dar atención por los tomadores de decisión a los cuales la Fundación para la Innovación Agraria compartirá este informe.

### Autora

Ninoska González Herrera, Asesora de cooperativas y organizaciones de productores de Agriterra – Países Bajos y Líder de la consultoría

### Equipo de Trabajo

Andrés Viscarra asesor de Agriterra  
Richard Mooij analista de negocios ICT  
Guido Guerra, Giacomo Di Lallo e Imre Overeem analistas de Agriterra  
Ilse Schipper apoyo en la digitalización de la herramienta



# 1 METODOLOGÍA

## Herramienta

La herramienta de prospección para cooperativa (Scoping4Coop+) de Agriterra ha sido ajustada al contexto chileno (principalmente Ley General de Cooperativas), y a las solicitudes de la Fundación para la Innovación Agraria y de las cinco Universidades chilenas participantes en este proyecto (Universidad Santo Tomás, Universidad Católica del Norte, Universidad de Santiago de Chile, Universidad de Talca, y Universidad de la Frontera).

Figura 1. Flujo de datos desde la herramienta hasta el análisis

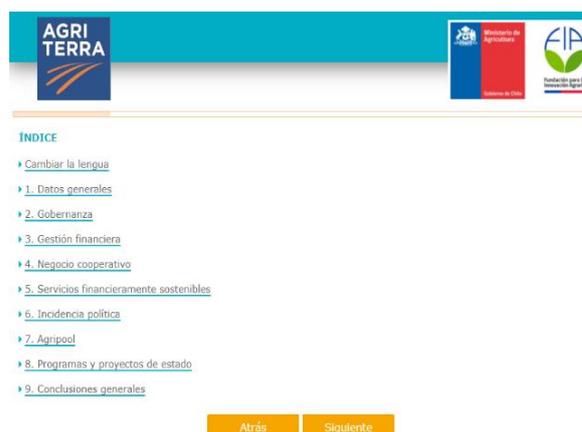


## Contenido

La herramienta cuenta con 9 secciones:

1. Datos Generales
2. Gobernanza
3. Gestión Financiera
4. Negocio Cooperativo
5. Servicios Financieramente Sostenibles
6. Incidencia Política
7. Agripool
8. Programa y Proyectos de Estado
9. Conclusiones
10. Estados Financieros

Figura 2. Imagen de la herramienta online



## Preguntas

La Herramienta cuenta con 556 preguntas. Las preguntas están relacionadas a:

- Antecedentes generales de la cooperativa y del experto que realiza la entrevista;

- Aspectos conceptuales para cada categoría y subcategoría, que corresponden a buenas prácticas e instrumentos de gestión en organizaciones de productores y cooperativas agropecuarias;
- Espacios para notas generales del experto al finalizar cada subcategoría y sección;
- Datos cuantitativos en las distintas secciones, incluyendo los distintos ítems que comprenden los Estados Resultados y Balance;
- Espacio para conclusiones y recomendaciones generales por parte del experto.

## Base de datos

La base de datos fue generada con la información de 316 cooperativas chilenas. De estas cooperativas 242 decidieron avanzar con responder la herramienta completa, y 74 cooperativas solo completaron la sección datos generales llegando hasta la pregunta C31.

### *Variaciones de los datos*

No todas las preguntas que se valoran fueron respondidas por las cooperativas. Esta variación se verá en las gráficas que se presentan en este documento de análisis. En cada gráfica se indica el número de cooperativas que se analizan, pudiéndose apreciar que el "N" es distinto en cada análisis.

### *Sin información*

Se visualizan graficas que indican Sin info. Las cooperativas respondieron a distintas preguntas, pero por razones desconocidas, la pregunta que se analiza no hay información.

### *Calidad de los datos*

No se puede determinar la calidad de los datos y la veracidad de los datos, los datos que entraron a la base de datos son los que se presentan en las gráficas.

## Herramienta de valoración

Toda la información cada cooperativa se vincula a una herramienta de valoración que corresponde a una hoja única para cada una de ellas. Esta hoja única se conecta al informe de dicha cooperativa.

### *Preguntas que se valoran*

De las nueve secciones, solo se valoran las preguntas que se encuentran en las siguientes 5 categorías: Gobernanza, Gestión Financiera, Negocio Cooperativo, Servicios Financieramente Sostenibles e Incidencia Política y Lobby. Estas 5 categorías se subdividen en 12 subcategorías (Véase Tabla 1).

De las 5 categorías antes mencionados se valoran 128 preguntas (véase Tabla 2).

Existen distintos tipos de valoraciones de las preguntas, para poder identificar la relevancia de la pregunta se clasifican en tres tipos de preguntas:

- preguntas normales
- preguntas verdes
- preguntas amarillas

Las preguntas verdes son aquellas prácticas y herramientas de gestión fundamentales para el buen funcionamiento de la cooperativa.

Tabla 1. 5 Categoría y 12 Subcategorías que se valoran

Categoría	Subcategoría
2. Gobernanza	d. Miembros
	e. Junta General de Socios
	f. Consejo de Administración
	g. Junta de Vigilancia
	h. Gerente general
3. Gestión Financiera	i. Recursos Humanos
	j. Contabilidad
4. Negocio cooperativo	k. Presupuesto, monitoreo e informes financieros
	l. Ventas
5. Servicios Sostenibles	o. Servicios de asesoría
	q. Cambio climático practicas inteligentes
6. Incidencia política	r. Institucionalización de incidencia política

En el caso que la cooperativa no las tenga o no las practique, podría estar en riesgo. Estas preguntas tienen valoración doble. Las preguntas normales, son buenas prácticas que la cooperativa podría cumplir, pero que no son urgentes, estas prácticas las podría implementar a medida que se va desarrollando. Esas preguntas tienen una valoración básica. Las preguntas amarillas son preguntas relacionadas a las preguntas verdes, pero también son otras preguntas relevantes para un buen funcionamiento. Las preguntas amarillas tiene una valoración media entre las normales y las verdes.

Tabla 2. Número de preguntas por categoría y valoración

Categoría	No Preguntas	Normal	Verde	Amarilla
Gobernanza	70	42	17	11
Gestión Financiera	13	8	4	1
Negocio Cooperativo	12	8	3	1
Servicios Financieramente Sostenibles	17	12	4	1
Incidencia Política y Lobby	12	7	4	1
Total	124	77	32	15

#### *Preguntas que no se valoran*

Las preguntas que no se valoran tiene que ver con información estratégica de cada cooperativa. Cada cooperativa tiene una única forma de operar y organizarse. En este informe no se ponen en discusión las estrategias o lineamientos que la cooperativa determina para gestionar su cooperativa. Esta información que no se valora sirve para conocer a la cooperativa y entender su funcionamiento.

## Valoración de las preguntas

El peso de cada pregunta se obtiene desde su subcategoría. El peso total de una subcategoría es 1. El peso de las preguntas normales se obtienen de dividir 1 por el total de preguntas de su subcategoría. Las preguntas verdes corresponden al doble del peso de la pregunta normal de dicha subcategoría y las preguntas amarillas se multiplican por 1.33 del valor de la pregunta normal. Al realizar esta valoración se quiere mostrar la relevancia de no cumplir con la buena práctica presentada y no contar con la herramienta de gestión propuesta en la herramienta, específicamente a las preguntas verdes se les da la mayor importancias en todo el análisis.

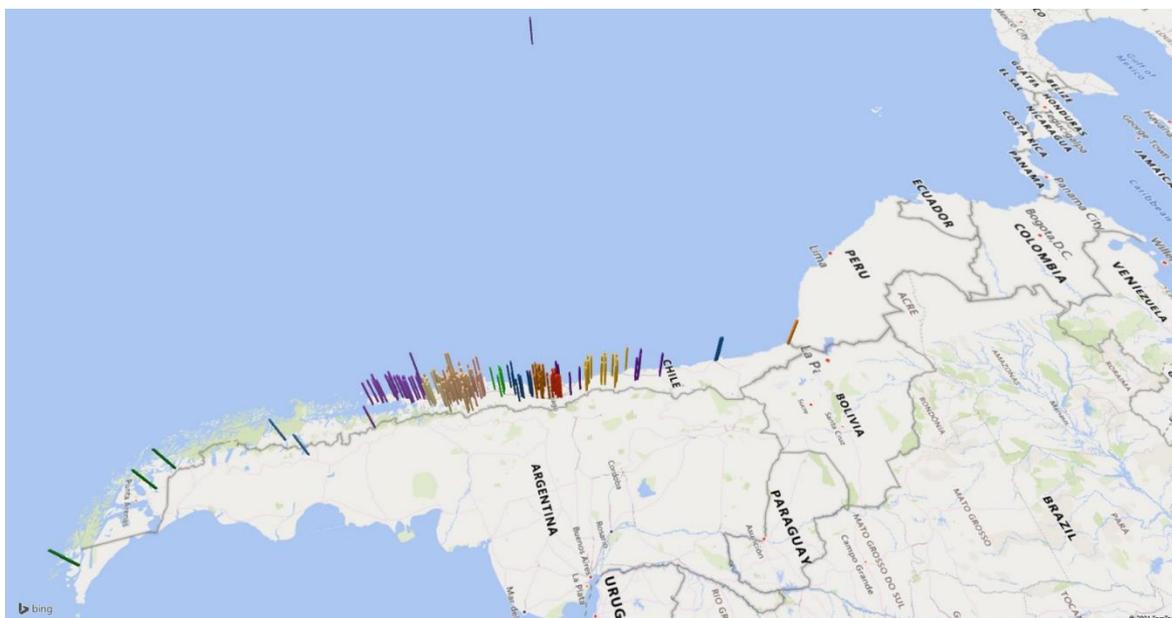
## **Análisis de datos agregados**

Los datos de análisis nacional y de todas las regiones de Chile son los que se han utilizado en los informes de cada cooperativa. En este informe se presentan de manera gráfica y agregados a nivel de país. En los informes de cada cooperativa solo se presentaron los datos de su región y los promedio de Chile en forma de Análisis Comparativo.

Todas las gráficas de este informe de análisis se han preparado únicamente para fines de este reporte. Se han seleccionado las preguntas más relevantes para explicar la situación de las cooperativas a nivel nacional y regional.

## 2 ANÁLISIS DE DATOS

Figura 3. Mapa de las cooperativas de Chile

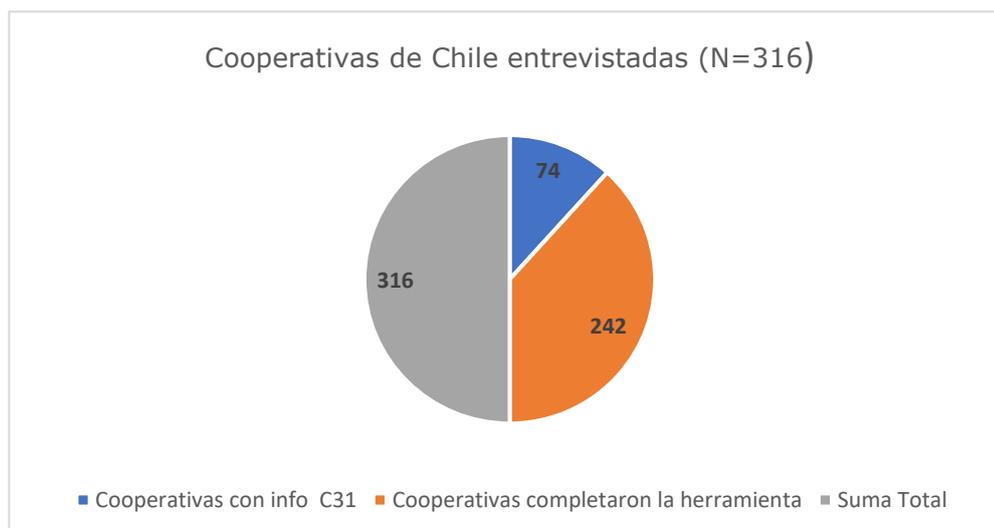


Fuente: Elaborado con información de georreferencia de las entrevistas.

### Cooperativas entrevistadas

Se entrevistaron 316 cooperativas, de las cuales de 242 se logró aplicar la herramienta completa. A 74 cooperativas se completó la herramienta solo con datos generales (Gráfico 1)

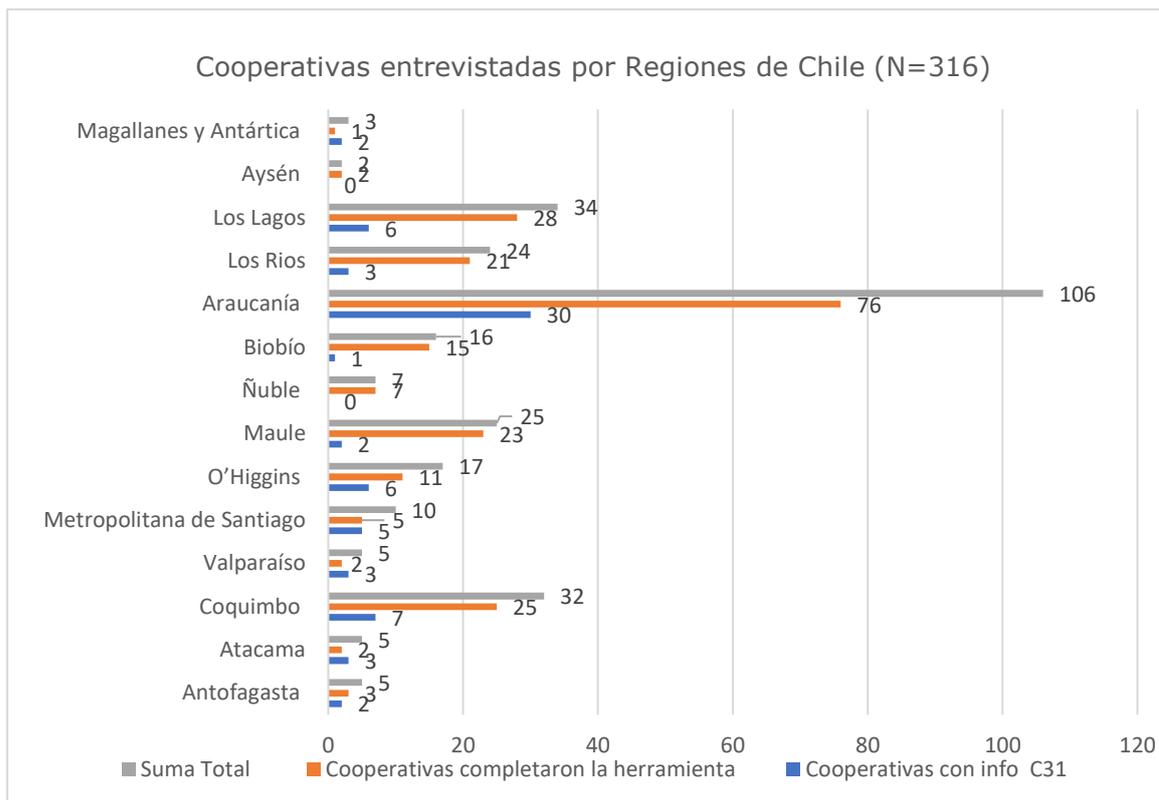
Gráfico 1. Cooperativas de Chile entrevistadas



Las regiones de Chile con mayor número cooperativas son (Véase Gráfico 2) :

- Araucanía con 106 cooperativas con el 33%
- Los Lagos con 34 cooperativas con el 11%
- Coquimbo con 32 cooperativas con el 10%
- Maule y Los Rios con 25 y 24 cooperativas respectivamente 8% aproximadamente.

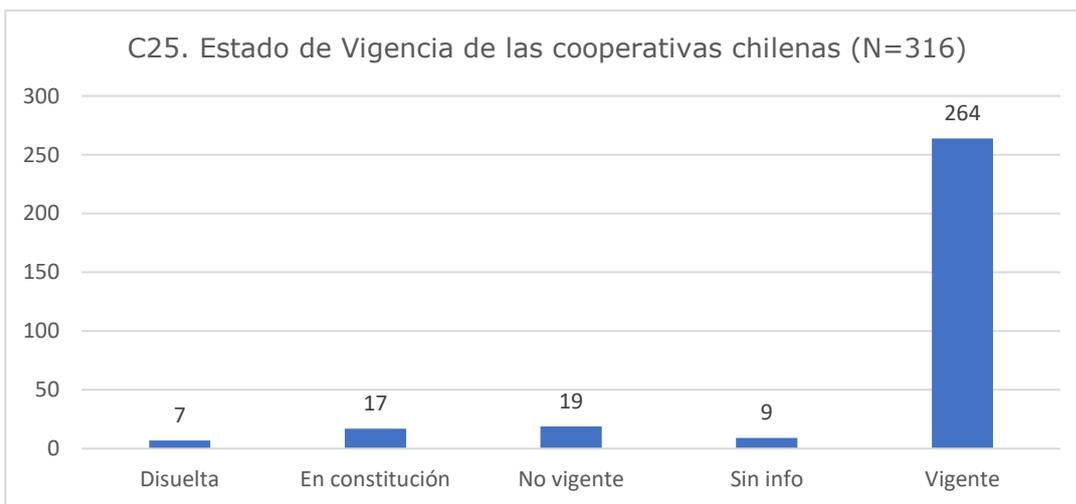
Gráfico 2. Cooperativas entrevistadas por Regiones de Chile (N=316)



### Vigencia

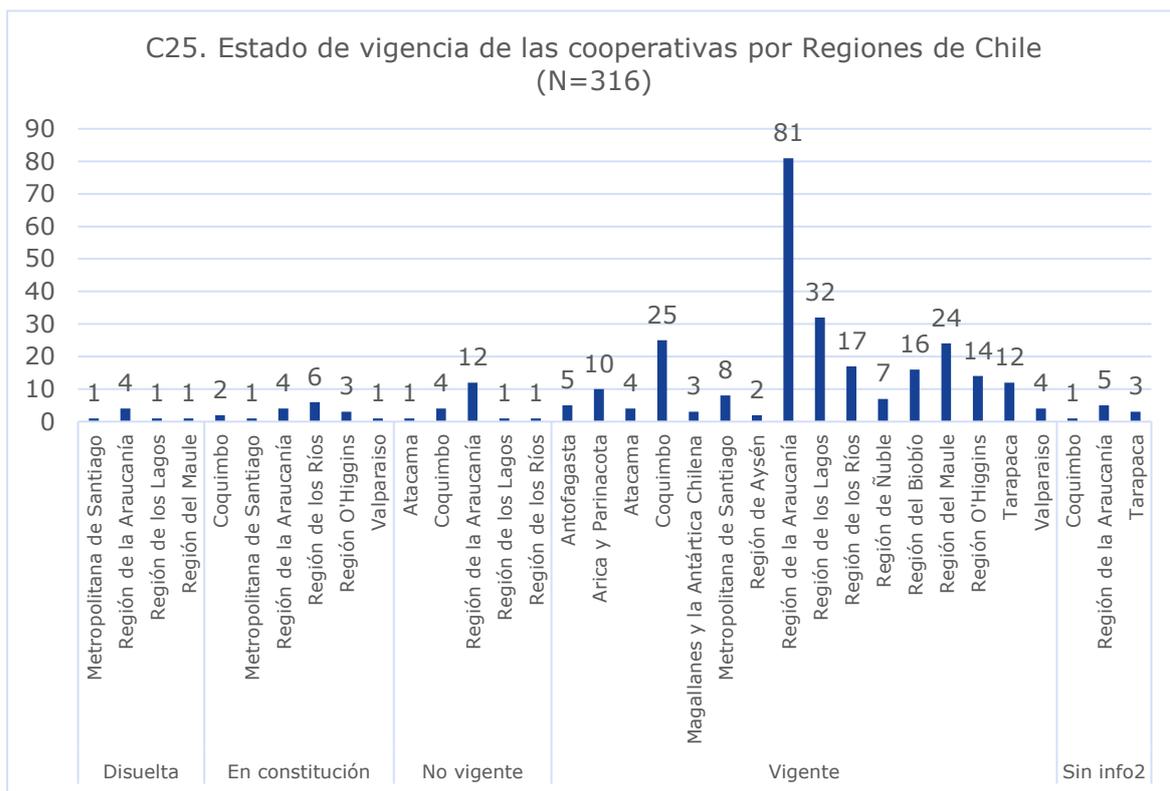
De las 316 cooperativas a las que se le aplicó la herramienta, 264 indicaron estar vigentes, y 17 en proceso de constitución.

Gráfico 3. Estado de vigencia de las cooperativas chilenas



En la Región de la Araucanía se encuentra el 31% de las cooperativas vigentes en Chile (Véase Gráfico 4).

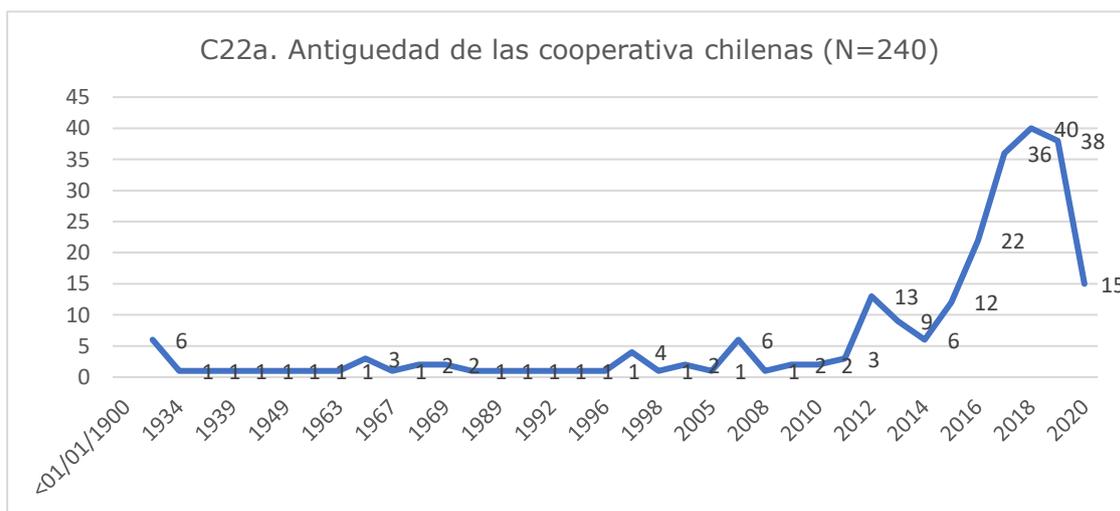
Gráfico 4. Estado de vigencia de las cooperativas por Regiones de Chile



### Antigüedad

Existen cooperativas con más de 90 años en Chile. Sin embargo, el 51% de las cooperativas tienen menos de 5 años de conformación (163 cooperativas). El crecimiento de cooperativas en Chile se aprecia claramente en los últimos 10 años, en ese período se han conformado 196 de ellas (62%) (véase Gráfico 5). 76 cooperativas no indicaron su fecha de conformación.

Gráfico 5. Antigüedad de las cooperativas chilenas



## Sectores

Las cooperativas se organizan bajo un gran número de sectores, los principales 5 sectores que representan el 50% de las cooperativas entrevistadas son (Véase Gráfico 6):

- Hortalizas + maíz: 63 cooperativas
- Frutales: 27 cooperativas
- Frutales menores: 27 cooperativas
- Servicios + insumos: 27 cooperativas
- Lácteos: 16 cooperativas

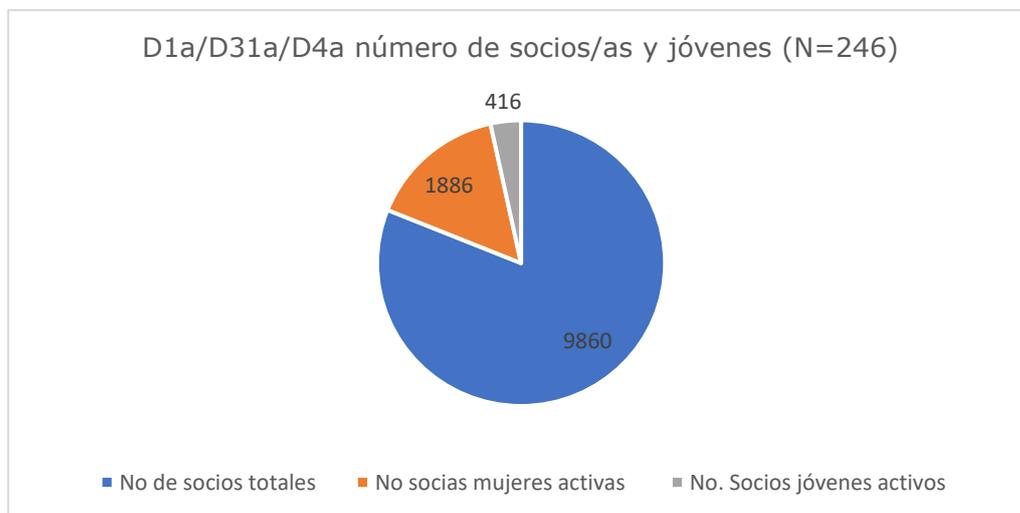
Gráfico 6. Producto principal de las cooperativas



## Miembros

Se contabiliza un número de 9860 productores organizados, de los cuales 19% son socias mujeres (1886) y 4% son socios jóvenes con edad de =<35 años (416). Solo 246 cooperativas compartieron información de su membresía.

Gráfico 7. Número de socios/as y jóvenes miembros de las cooperativas



## Tamaño

Las cooperativas chilenas son pequeñas, 67% de las cooperativas (165) tienen menos de 20 socios y 39.8% de ellas (98) tienen menos de 10 socios. Este 65% de cooperativas representa a 1685 productores (Véase Gráficos 8,9 y 10).

16 cooperativas tienen más de 100 socios, y estas representan a 5484 productores. Es decir, 65% de los productores organizados de Chile bajo el modelo cooperativo está representados en 6.4% de las cooperativas chilenas.

Las regiones de Chile con mayor número de productores organizados son Región de Coquimbo (2343); Región de los Lagos (1498), Región de los Ríos (1422) y Región de la Araucanía (1391) (Véase Gráfico 11).

Considerando que las cooperativas son jóvenes, es posible que el número de socios este limitado al proceso de conformación y desarrollo en el que están inmersas.

Gráfico 8. Frecuencia del tamaño por No. De socios de las cooperativas

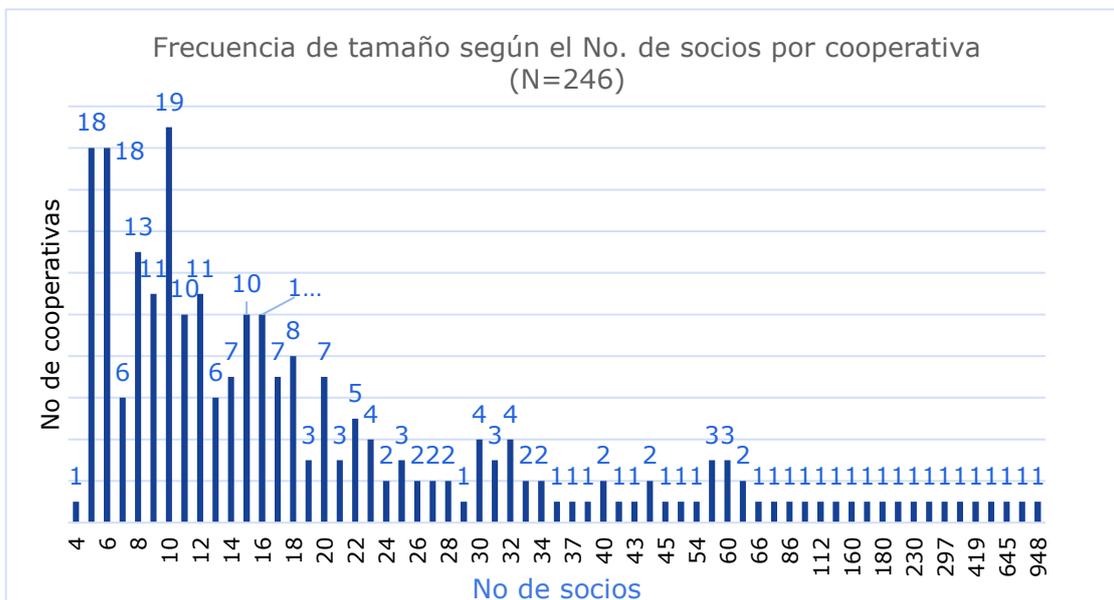


Gráfico 9. Histograma de frecuencia de acuerdo al No.de socios

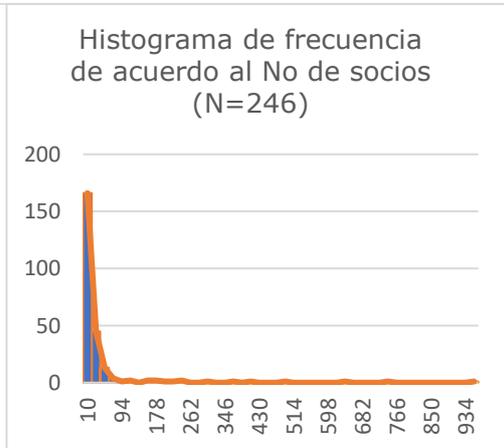


Gráfico 10. Histograma de frecuencia de cooperativas con <100 socios

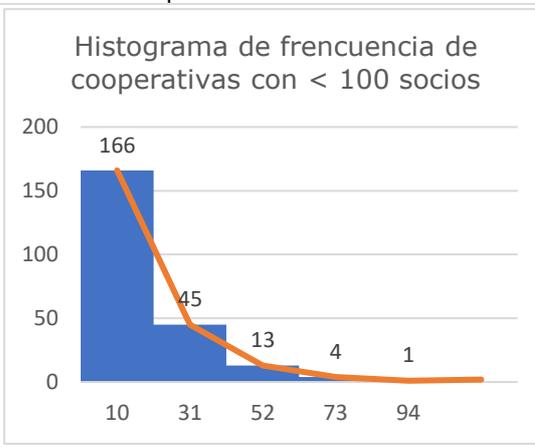


Gráfico 11. No de productores organizados por Región de Chile



### Gestión organizativa de las cooperativas

A las 5 categorías de análisis Gobernanza, Gestión Financiera, Negocio Cooperativo, Servicios Financieramente Sostenibles e Incidencia Política se les ha asignado un puntaje. Este puntaje es el promedio de sus subcategorías. La escala es de 0 a 4.

El promedio para Chile es de 1.381 de una escala de 4, lo que muestra que las cooperativas de Chile en general están débiles (Véase Gráfico 13). De acuerdo a los análisis comparativos de todas las cooperativas analizadas, existen solo 5 cooperativas en Chile que superan los 3 puntos, y 48 cooperativas que superan los 2 puntos. Las regiones que están sobre la media nacional son: Magallanes y Antártica Chilena con 2.09; le siguen con un promedio de 1.8 las regiones de Aysén, Los Ríos y Atacama (Véase Gráfico 12).

Gráfico 12. Promedio total por Región y de Chile de las 5 categorías de análisis organizacional



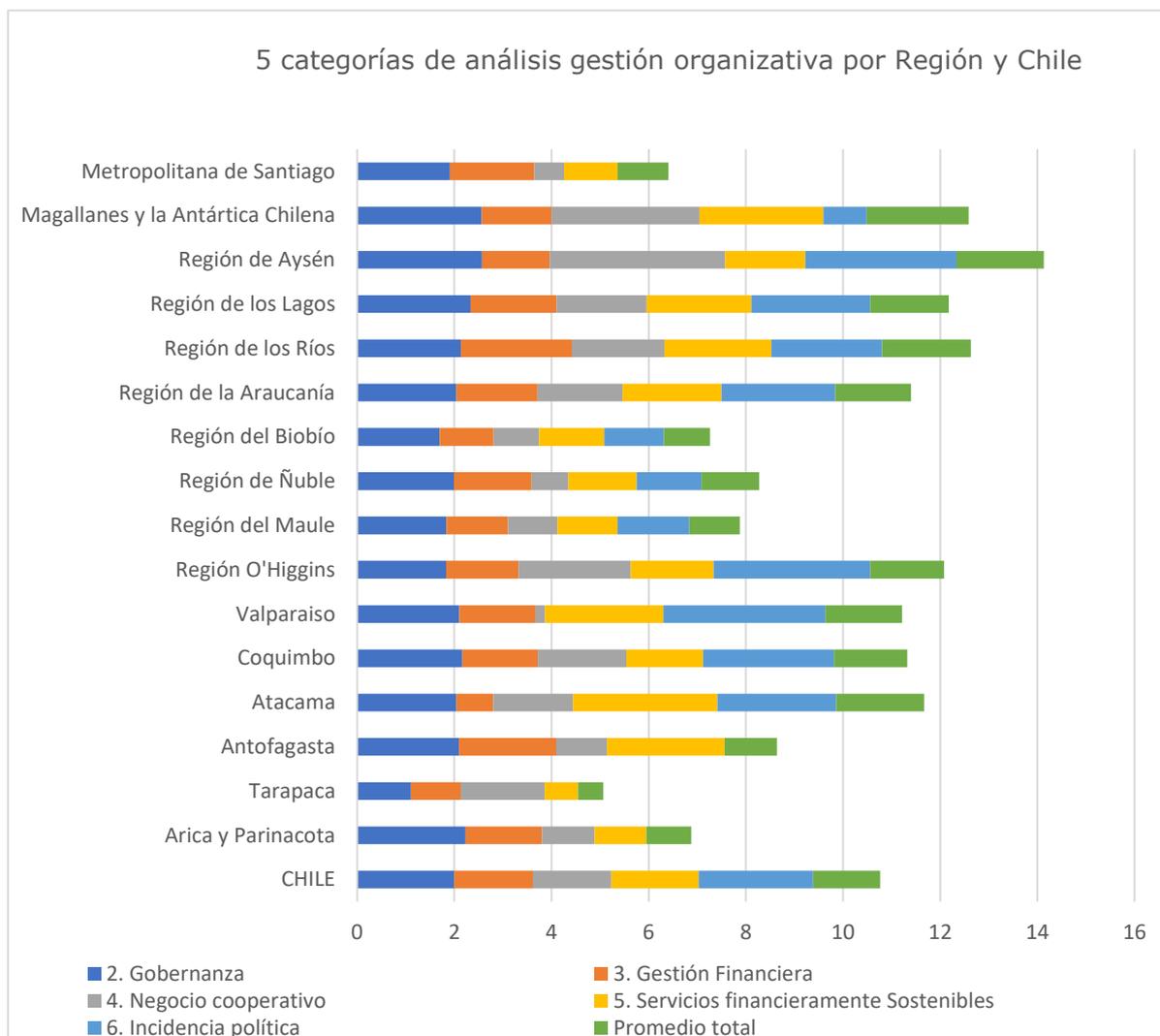
Gráfico 13. Promedio total de Chile de las 5 categorías de análisis organizacional



El Gráfico 14 muestra las 5 categorías de gestión organizativa para cada región de Chile y las compara con el promedio de Chile, en general se concluye:

- La gobernanza en general es baja, pero es una de las categorías con mejor puntaje en comparación con el resto de las categorías. En todas las regiones es bastante homogénea. La Gobernanza es uno de los principales pilares de las organizaciones y la base para su funcionamiento.
- La gestión financiera, es débil en todas las regiones, a excepción de la región de los Ríos que supera la media nacional. La falta de instrumentos básicos de gestión financiera pone a las cooperativas en riesgo.
- Modelo de negocio, es bastante variable, con regiones que sobrepasan la media nacional como son Magallanes y Antártica Chilena, y la Región de Aysén, frente a Regiones que son muy débiles como son las regiones Metropolitana, Nuble y Valparaíso.
- Todas las regiones dan atención a los servicios sostenibles; las regiones de Magallanes y Antártica Chilena, como la región de Atacama superar a la media nacional.
- La Regiones de Aysén, Los Rios y Magallanes y Antártica Chilena muestran que existen cooperativas fuertes en sus regiones.
- Las regiones Metropolitana, Tarapacá y Arica y Parinacota necesitan atención urgente.

Gráfico 14. Análisis de las 5 categorías de Gestión organizativa por Región y Chile



## Categoría Gobernanza

La Categoría de Gobernanza es la categoría con la mayor cantidad de preguntas que se valoran en la herramienta, consiste en 70 preguntas. De este total, 42 preguntas tienen una puntuación normal, 17 preguntas una puntuación doble (verde) y 11 preguntas que tienen una puntuación de segundo grado (amarilla). En la Tabla 3 se presentan las preguntas más relevantes de esta categoría.

La Gobernanza de las cooperativas en Chile es baja, alcanza un promedio de 2 de 4 que es el puntaje máximo. Sin embargo, existen un gran número de buenas prácticas de Gobernanza que practican, tales como:

- 81% de las cooperativas tienen un sistema de registro de socios;
- 90% de las cooperativas indican tener un sistema claro de pagos de cuotas;
- 89% de las cooperativas tienen al menos una Junta Anual de Socios al año.
- 91% de las cooperativas indica haber tenido una buena participación de socios en la última Junta General de Socios.

A pesar de los buenos porcentajes antes mencionadas, hay un número elevado de buenas prácticas que no se cumplen en todas las cooperativas, las que han influenciado que el promedio de la categoría de Gobernanza de Chile logre la valoración que se muestra en el Gráfico 15. Las cooperativas en general, cumplen con las prácticas de Gobernanza relacionadas a las subcategorías miembros, Junta General de Socios, y Gerencia general. Estos aspectos positivos se ven influenciados por la falta de prácticas y de instrumentos de gestión en las subcategorías de Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, y Recursos Humanos. Específicamente:

- 37% de las cooperativas cuentan con un manual de funciones para el Consejo de Administración;
- 29% de las cooperativas cuentan con un manual de funciones para la Junta de Vigilancia;
- 49% de los Consejos de Administración reciben capacitación regular para cumplir con sus funciones;
- 54% de las Juntas de Vigilancia tienen los conocimientos técnicos para realizar sus actividades de control;
- A nivel más crítico, solo el 30% de las cooperativas indican que sus empleados tienen contratos por escrito;
- 27% de las cooperativas indican contar con perfil de puestos para sus empleados;
- 27% de las cooperativas indican que sus empleados tienen un plan de trabajo.

Considerando que el 60% de las cooperativas cuentan con un gerente general, la implementación de las prácticas anteriores no debería ser un problema, y se podría iniciar su implementación en las cooperativas que no las cumplen.

Gráfico 15. Puntaje promedio categoría de Gestión de Gobernanza por Región

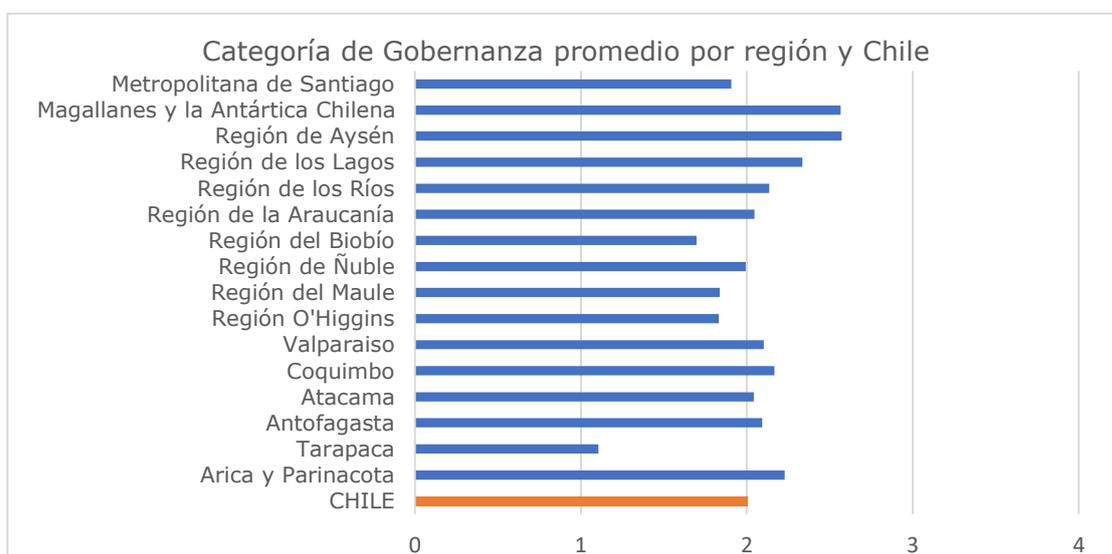


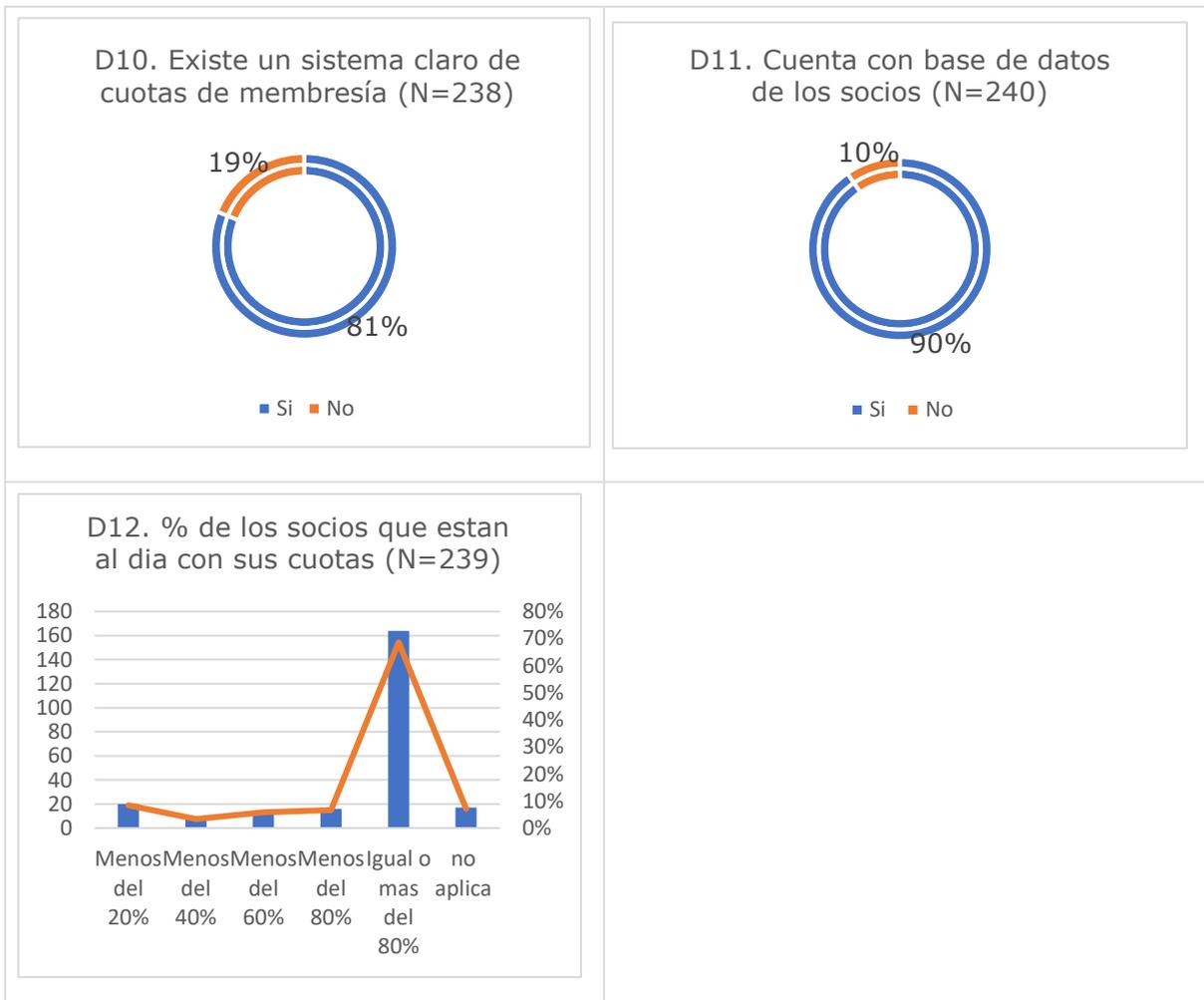
Tabla 3. Porcentaje de cumplimiento de las prácticas de gestión de Gobernanza (N=240)

<b>Gobernanza</b>		Se cumple la práctica (%)
Miembros	d10. Existe una base de datos de los socios que registre todas las acciones que realizan los socios con la cooperativa (pagos de cuotas, suministros, ventas de productos, créditos, etc.)	⇒ 81%
	d11. Existe un sistema claro de cuotas de membresía	↑ 90%
	d12. % de miembros que están al día con sus cuotas de membresía	↓ 69%
Junta General de Socios	e1. Los estatutos definen la existencia e implementación de la Junta General de Socios	↑ 100%
	e2. Hay, al menos, una Junta General de Socios por año	⇒ 89%
	e8. Los Estados Financieros auditados se presentan y discuten en la Junta General de Socios	↓ 69%
	e9. La información financiera se presenta a la Junta General de Socios de manera comprensible	↑ 90%
	e11. % de asistencia de los socios en la última Junta General de Socios	↑ 91%
	e12. La organización tiene los mismos derechos de voto para los miembros: un miembro, un voto	↑ 78%
Consejo de Administración	f0. La cooperativa tiene un Consejo de Administración	↑ 76%
	f6. Los estatutos definen la existencia del Consejo de Administración/Simplificado	↑ 99%
	f7. El Consejo de Administración/Simplificado es elegido de manera objetiva por los miembros de la Junta	↑ 98%
	f11. Existe un manual de funciones para el Consejo de Administración/Simplificado (con roles, responsabilidades, obligaciones, etc.)	↓ 37%
	f12. El Consejo de Administración/Simplificado recibe capacitación regular para cumplir mejor con sus responsabilidades	↓ 49%
	f13. Todos los miembros del Consejo de Administración/Simplificado son miembros activos (entregan todos sus productos a la cooperativa, se mantienen al día con los pagos, asisten regularmente a las reuniones, etc.)	↑ 84%
Junta de Vigilancia	g1. Cuenta con una Junta de Vigilancia?	↑ 87%
	g6. La Junta de Vigilancia/Inspector de cuentas es elegida de manera objetiva por los miembros de la Junta General de Socios	↑ 87%
	g7. Con que frecuencia se reúne la Junta de Vigilancia/Inspector de cuentas ?	⇒ 67%
	g8. Cada persona de la Junta de Vigilancia/Inspector de cuentas tiene los conocimientos técnicos necesarios para revisar los registros financieros y verificar el cumplimiento de todos los procedimientos administrativos	⇒ 54%
	g9. Existe un manual de funciones para la Junta de Vigilancia/Inspector de cuentas (con roles, responsabilidades, obligaciones, etc.)	↓ 29%
Gerente General	h1. La organización tiene un gerente general o administrador general	↑ 78%
	h2. El gerente general/administrador general tiene educación superior (técnico y/o universitario) y, al menos, 5 años de experiencia relevante.	⇒ 60%
	h3. El gerente general /administrador general fue contratado por el consejo de administración a través de un proceso de contratación independiente	⇒ 68%
	h5. Existe un manual de funciones para el gerente general/administrador general (con roles, responsabilidades, obligaciones, etc.)	↑ 76%
Recursos Humanos	i10. Los empleados tienen un contrato de trabajo por escrito	↓ 30%
	i11. Los empleados tienen una descripción del cargo	↓ 27%
	i13. Los empleados tienen un plan de trabajo y objetivos de desempeño que identifican las tareas / actividades, los resultados esperados y el comportamiento requerido	↓ 27%
	i15. El desempeño de cada empleado se evalúa de manera objetiva, al menos anualmente	↓ 26%

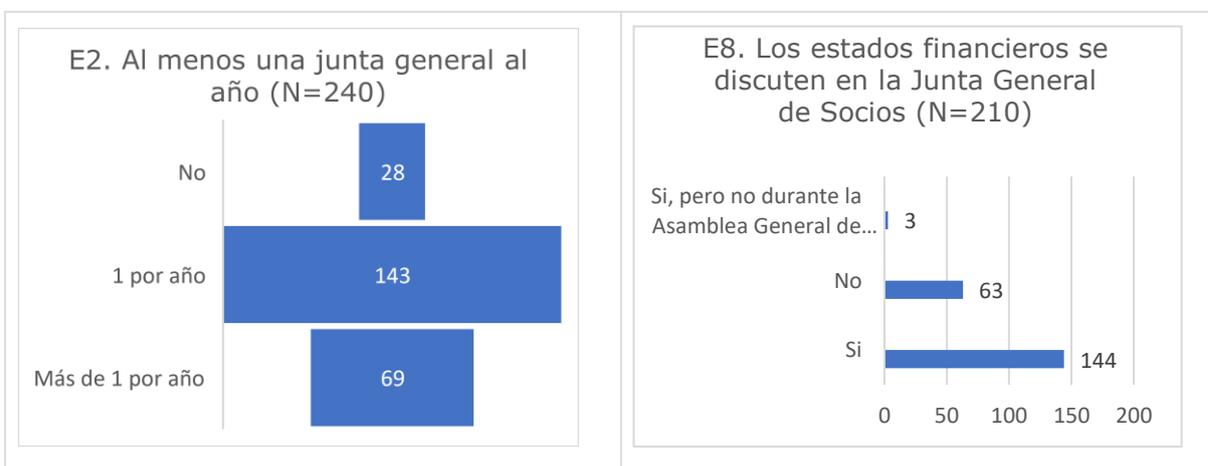
## Subcategorías de Gobernanza

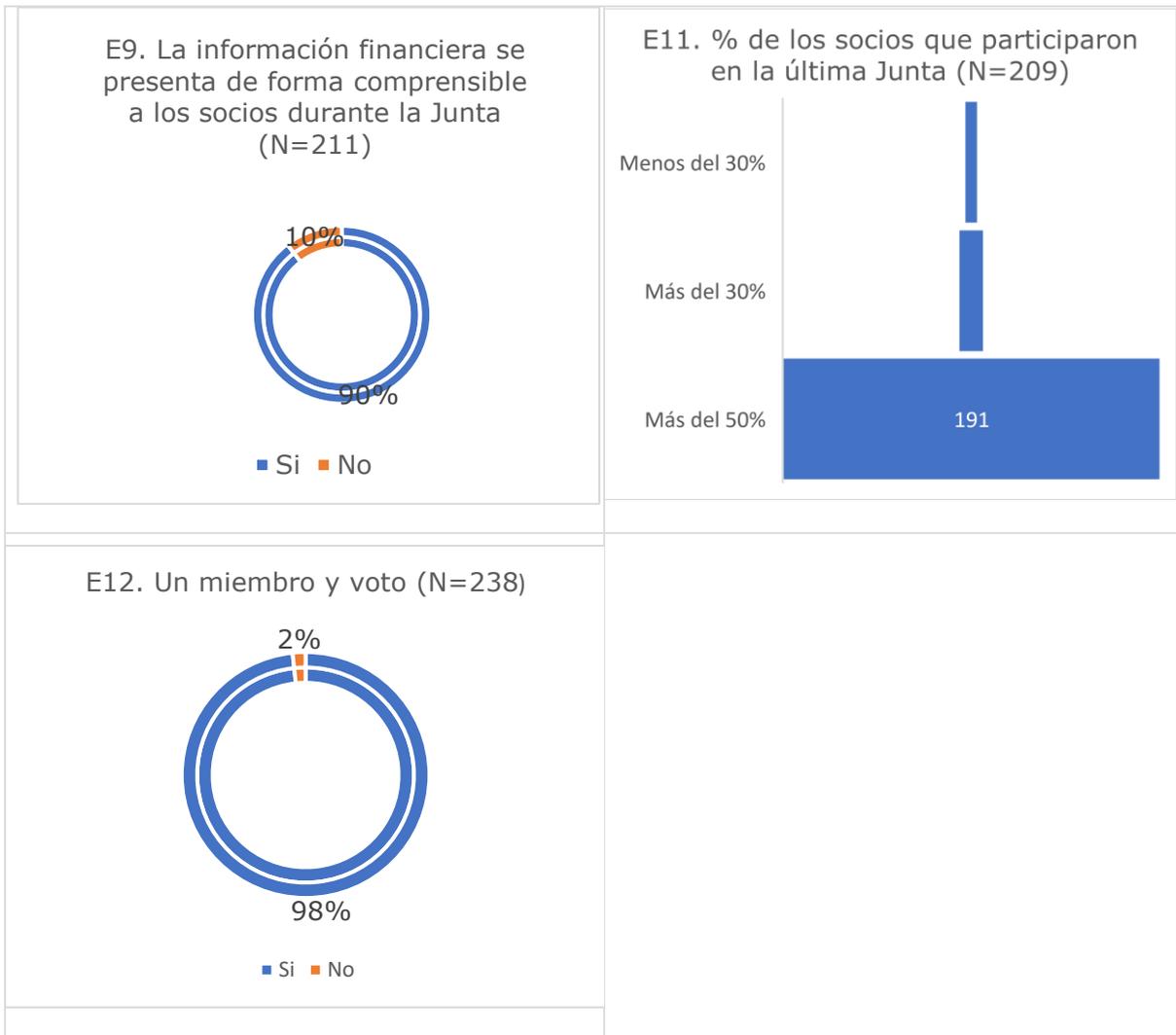
A continuación se presentan los gráficos que muestran el grado de cumplimiento de las prácticas de las subcategorías de Gobernanza que se presentaron en la Tabla 1. Cada gráfica corresponde a una pregunta que fue respondida por un determinado número de cooperativas.

### Miembros



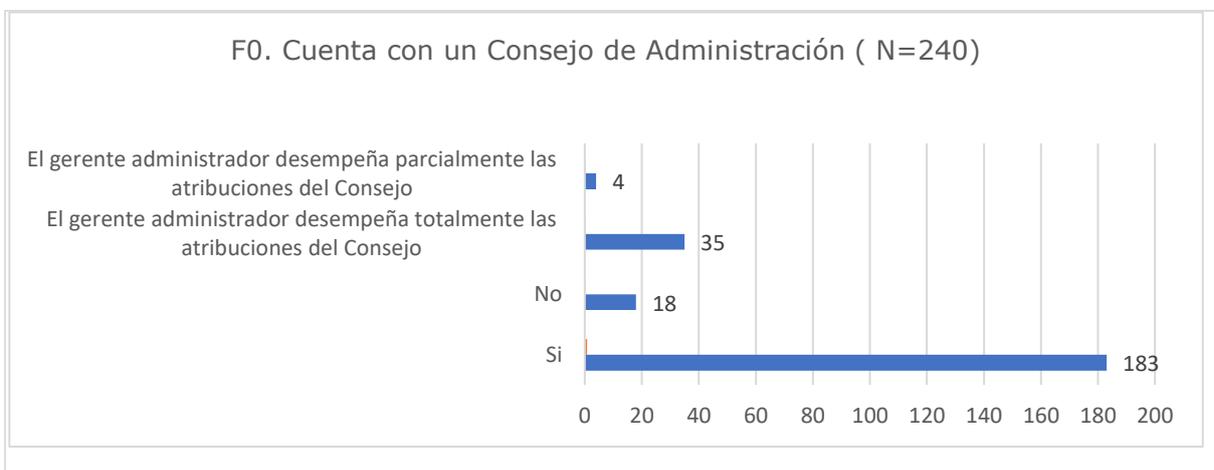
### Junta General de Socios



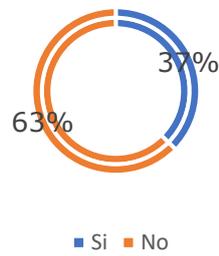


### Consejo de Administración

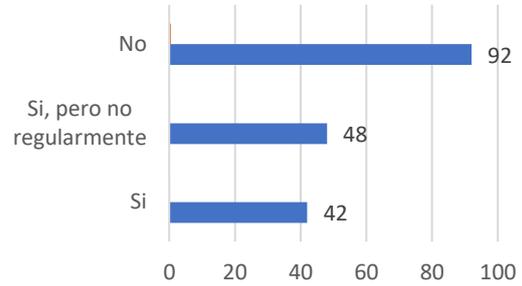
La Ley general de Cooperativas de Chile permite que las atribuciones del Consejo de Administración sean desempeñadas en forma parcial o total por el gerente administrativo. Esto sucede cuando las organizaciones tiene un número inferior de 20 socios. 16% de las cooperativas que respondieron la pregunta F0 han transferido las atribuciones del Consejo de Administración al gerente Administrador.



F11. Cuenta con un manual de funciones para el Consejo (N=182)

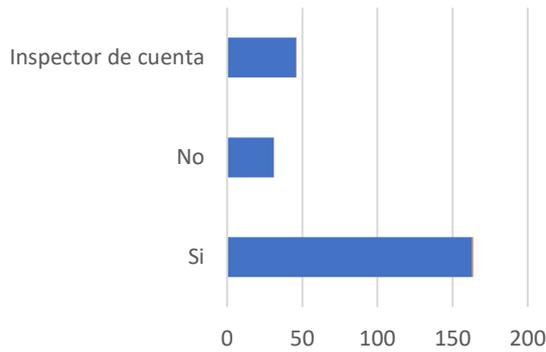


F12. El Consejo de Administración recibe capacitación regular (N=182)

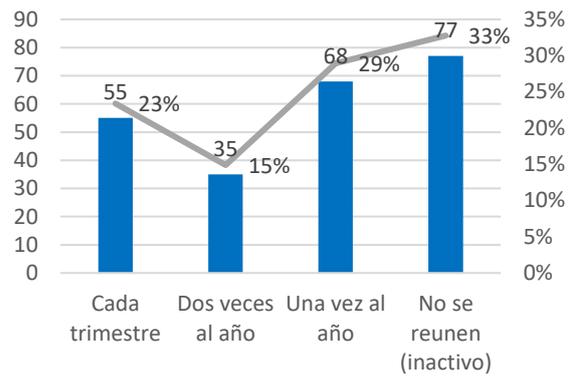


### Consejo de Vigilancia

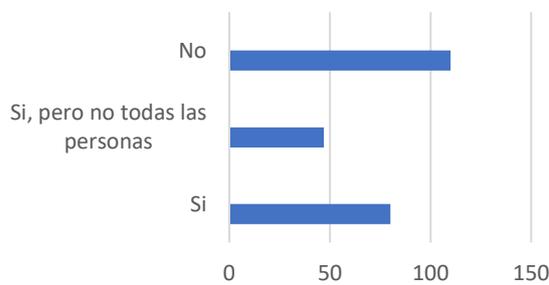
G1. Cuenta con un Consejo de Vigilancia (N=240)



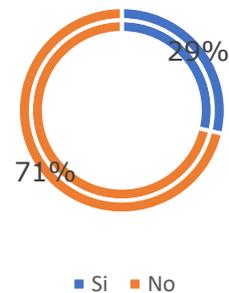
G7. Frecuencia de reuniones del Consejo de Vigilancia (N=235)



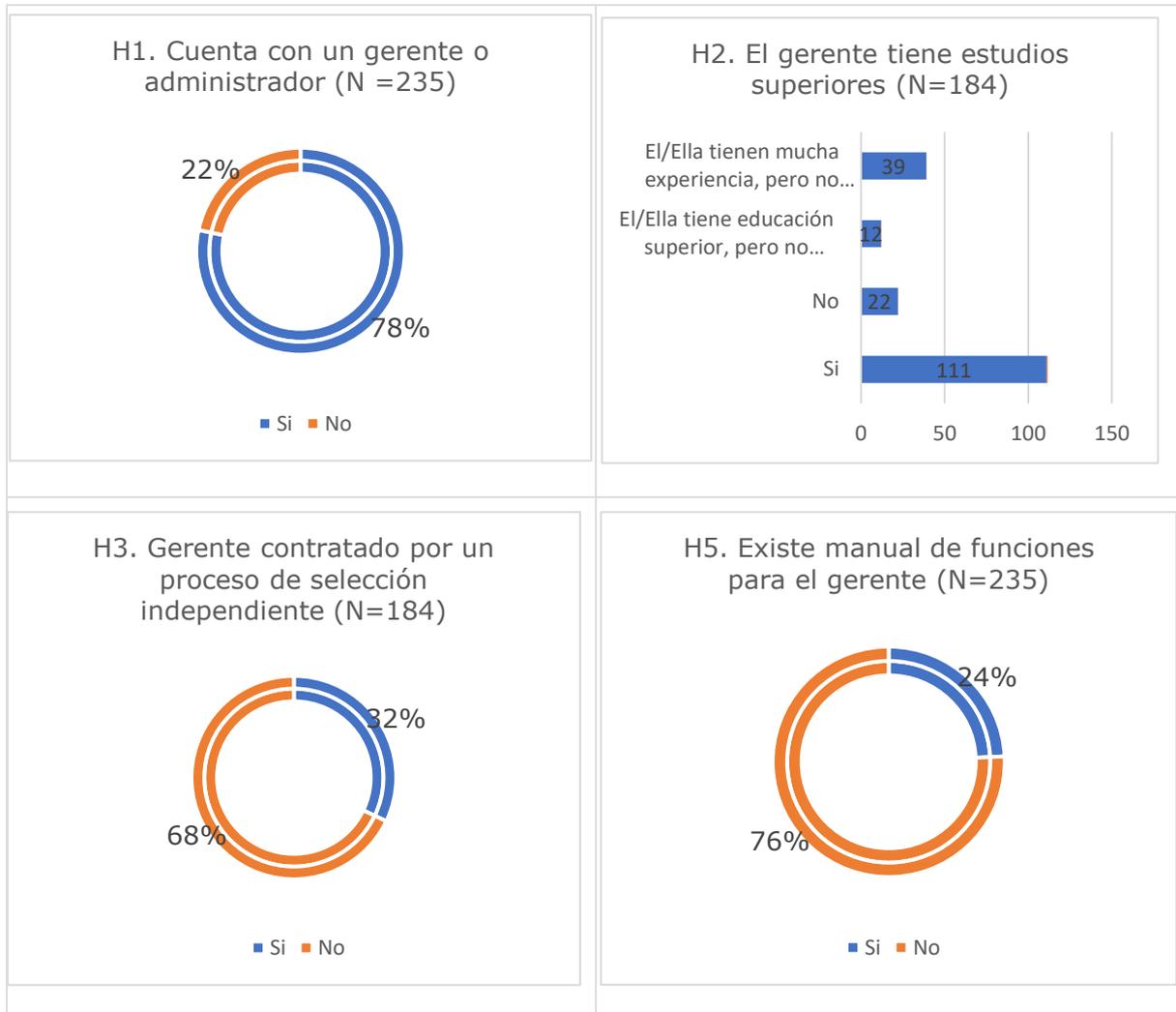
G8. Cada miembro del consejo de Vigilancia cuenta con conocimientos técnicos para cumplir con su rol (N=237)



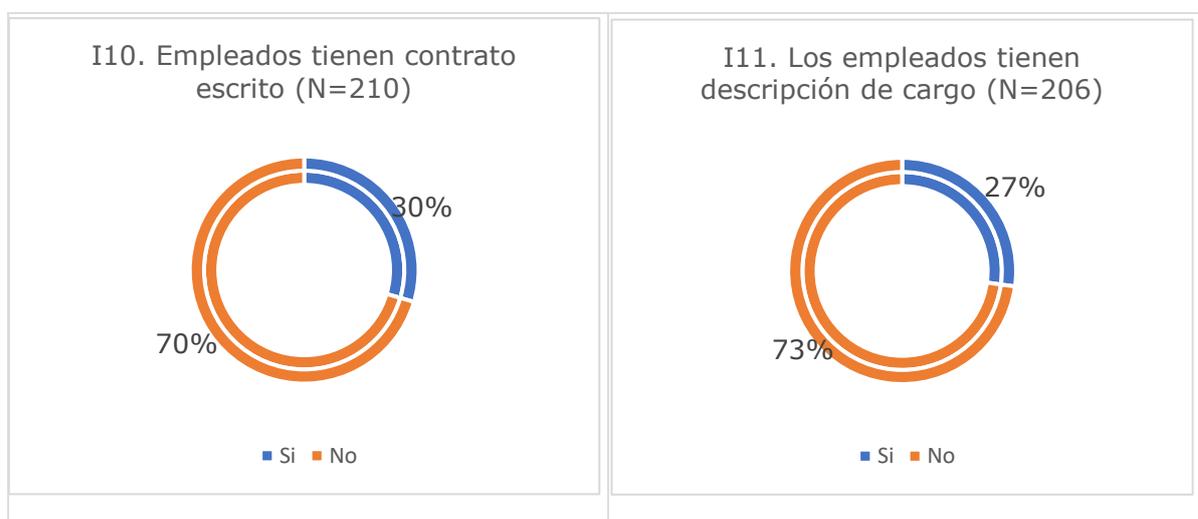
G9. Existe un manual de funciones para la Junta de Vigilancia (N=237)



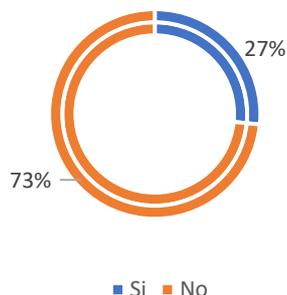
## Gerente General



## Recursos Humanos



I13. Los empleados tienen un plan de trabajo (N=203)



### Categoría de Gestión Financiera

La Categoría de Gestión Financiera consiste en 13 preguntas que se valoran. De estas preguntas, 8 preguntas tienen una puntuación normal, 4 preguntas una puntuación doble (verde) y 1 pregunta tiene puntuación de segundo grado (amarilla). En la Tabla 4 se presentan las preguntas más relevantes de esta categoría.

La gestión administrativa y financiera de las cooperativas de Chile es débil, en promedio alcanza 1.3 de una puntuación máxima de 4 (Véase Gráfico 16). En la Región de los Ríos se encuentran las cooperativas que cuentan con una mejor gestión administrativa y financiera con respecto al resto de las regiones. Esta región supera la media nacional. Las preguntas que influyen negativamente en el resultado se encuentran en la Tabla 4 y se expresan graficadas en detalles en las gráficas de las subcategorías. Algunas conclusiones:

- 17% cuenta con contador interno, sin embargo, que es positivo 66% llevan contabilidad a través de un contador externo (151);
- 80% de las cooperativas (178) maneja un sistema contable digitalizado, 20% no lleva (22) y otro 20% usa libros contables en papel (22);
- 16% cuenta con procedimientos contables actualizados;
- 20% lleva una contabilidad actualizada;
- 29% cuenta con una política de capitalización;
- 32% cuenta con plan estratégico;
- 70% no cuenta con Estados Financieros auditados externamente.

Gráfico 16. Puntaje promedio categoría de Gobernanza por Región

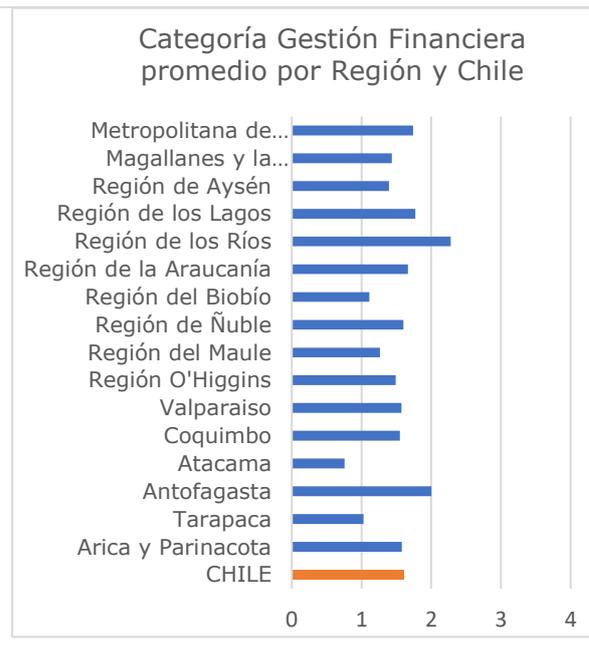


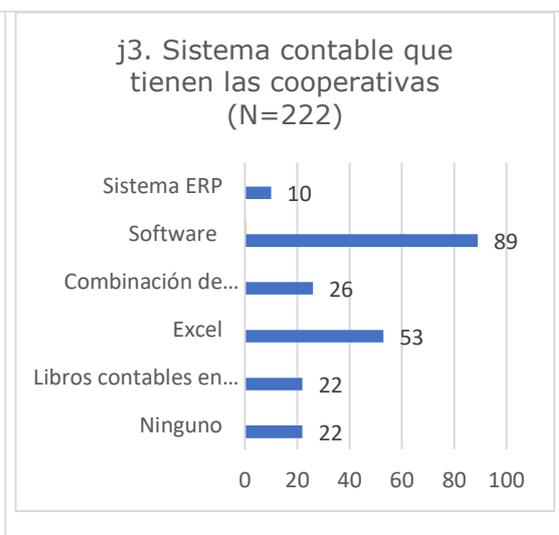
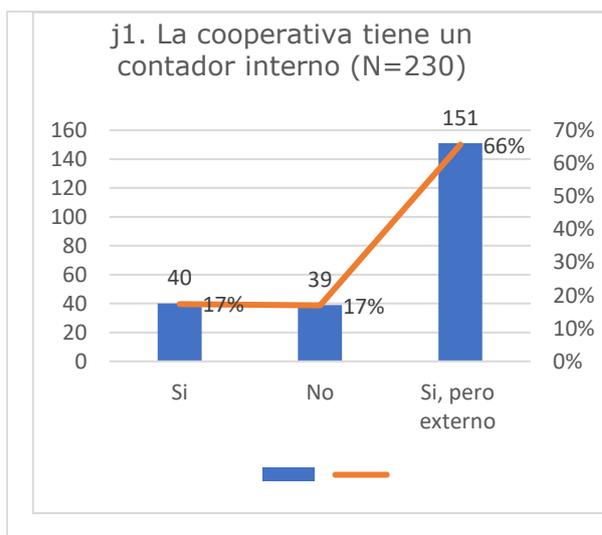
Tabla 4. Porcentaje de cumplimiento de las prácticas de Gestión Financiera (N=240)

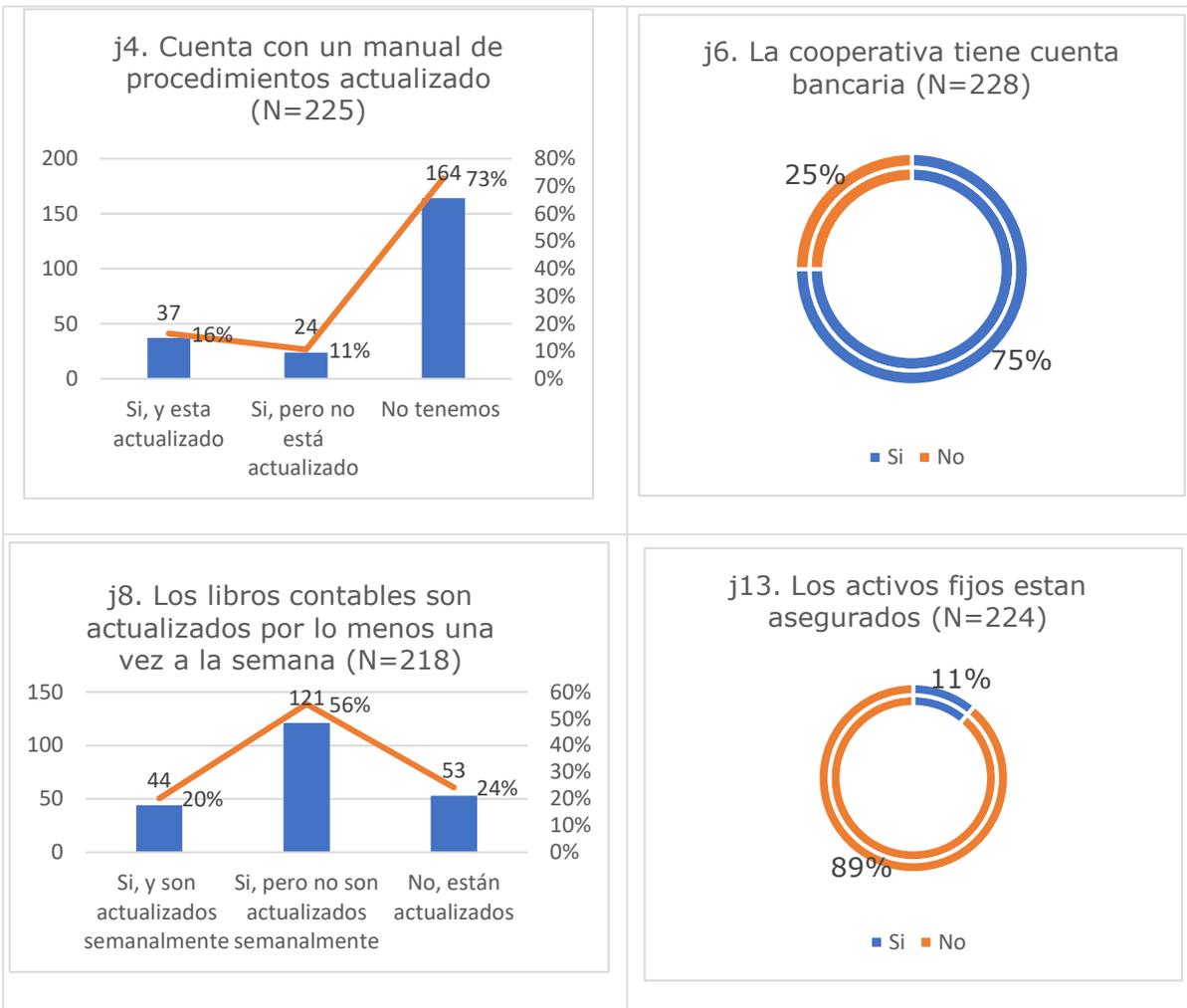
Gestión Financiera		Se cumple la práctica (%)
Contabilidad	j1. La cooperativa tiene un contador interno	17%
	j3. La cooperativa tiene un sistema contable digitalizado	80%
	j4. La organización tiene un manual de procedimientos actualizado	16%
	j6. La organización tiene una cuenta bancaria a nombre de la cooperativa	75%
	j8. Todos los libros de contabilidad se actualizan, al menos, una vez por semana	20%
Presupuesto, monitoreo y reportes financieros	j13. Los activos fijos están asegurados	11%
	k3. La organización tiene un plan estratégico a largo plazo actualizado	32%
	k5. El plan estratégico se complementa con un plan financiero que indica cómo se financia cada estrategia	81%
	k7. El presupuesto anual es aprobado por el Consejo de Administración	61%
	k12. La organización elabora internamente los estados financieros anuales	54%
	k13. La auditoría externa más reciente tuvo una opinión sin salvedades	20%
	k14. Existe una política clara de capitalización	29%

### Subcategorías de Gestión Financiera

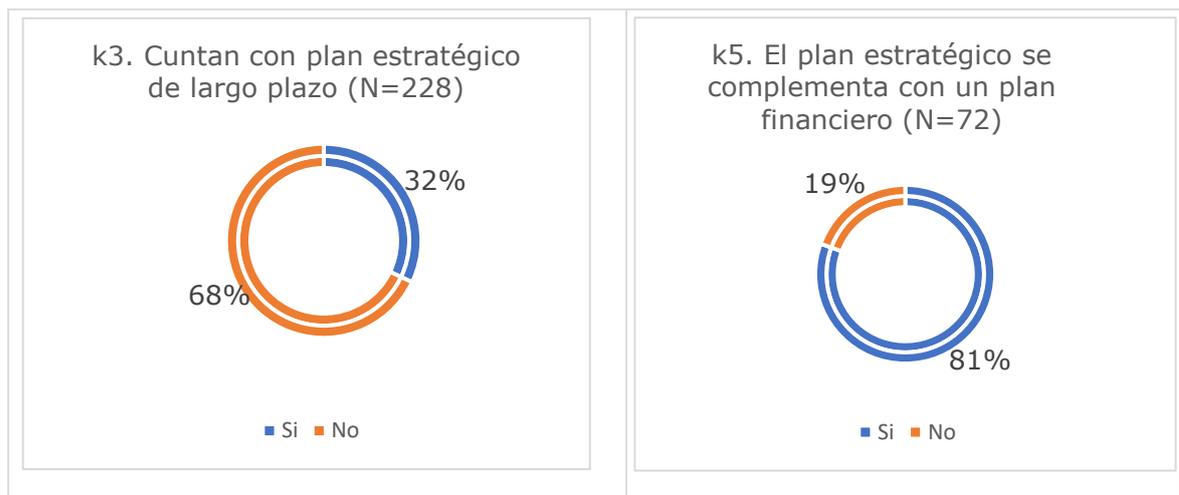
A continuación se presentan las gráficas que muestran el grado de cumplimiento de las prácticas de las subcategorías de Gestión Financiera que se presentaron en la Tabla 2. Cada gráfica corresponde a una pregunta que fue respondida por un determinado número de cooperativas.

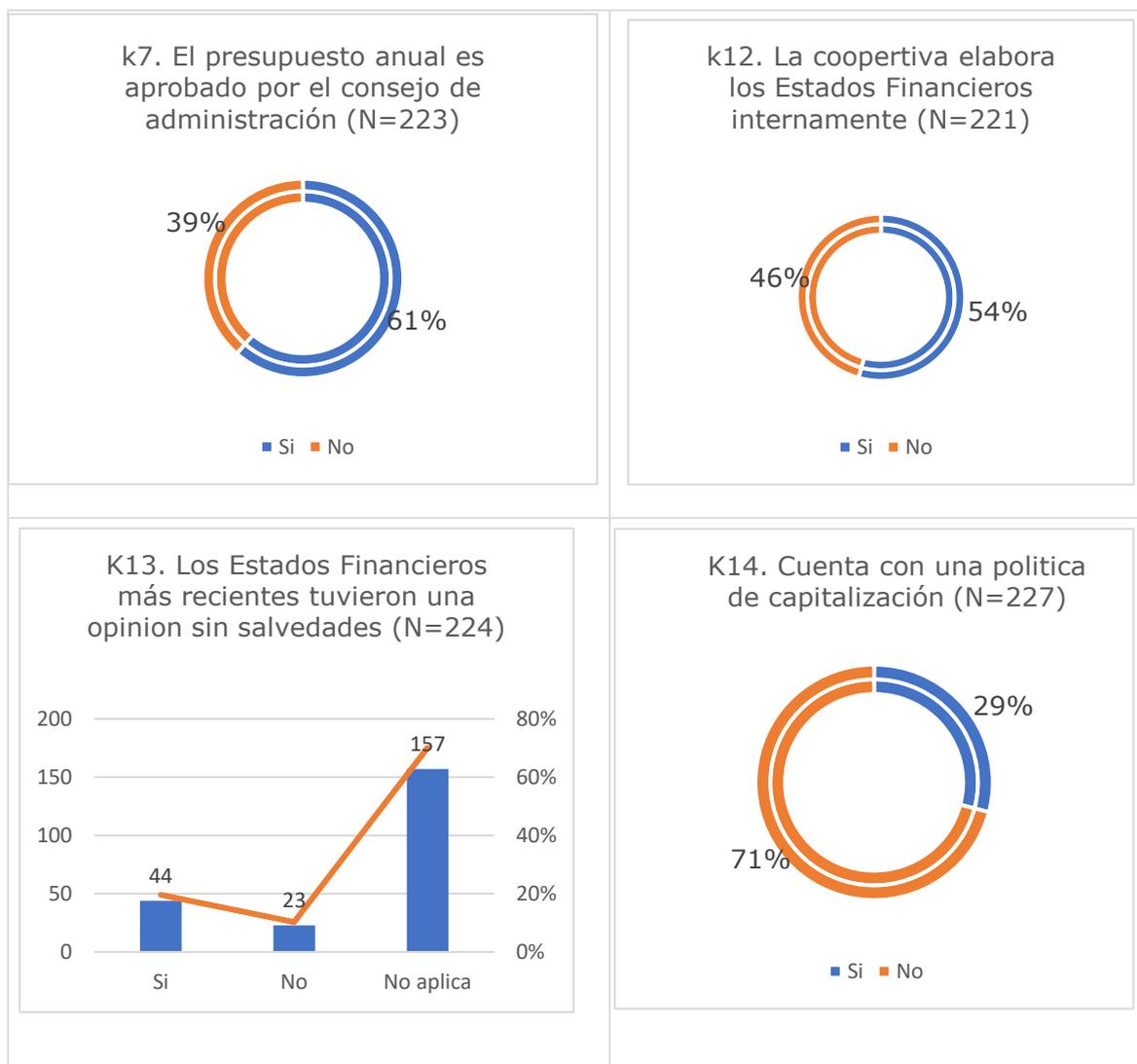
#### Contabilidad





### Presupuesto, monitoreo e informes financieros





## Negocio Cooperativo

La categoría Negocio Cooperativo consiste en 12 preguntas que se valoran. De estas preguntas 8 tienen una puntuación normal, 3 preguntas una puntuación doble (verde) y 1 pregunta tiene puntuación de segundo grado (amarilla). En la Tabla 3 se presentan las preguntas más relevantes de esta categoría.

El Negocio Cooperativo es débil, alcanza una puntuación de 1.6 de un puntaje total de 4 (Véase Gráfico 17). En la Región de Aysén y Magallanes y la Antártica Chilena muestran el puntaje más alto del país. Algunas conclusiones:

- El 48% de las cooperativas cuenta con un plan de negocio;
- 23% tienen personal exclusivo para ventas;
- 14% tienen alguna certificación de calidad para la venta de productos transformados con valor agregado ( 2% tiene registro sanitario, 3% cuenta con certificación de buenas prácticas de manufactura, 2% ISO 9001, 0.4% más de alguna de las antes descritas, y 6% otras).

Gráfico 17. Puntaje promedio categoría Modelo de Negocio por Región

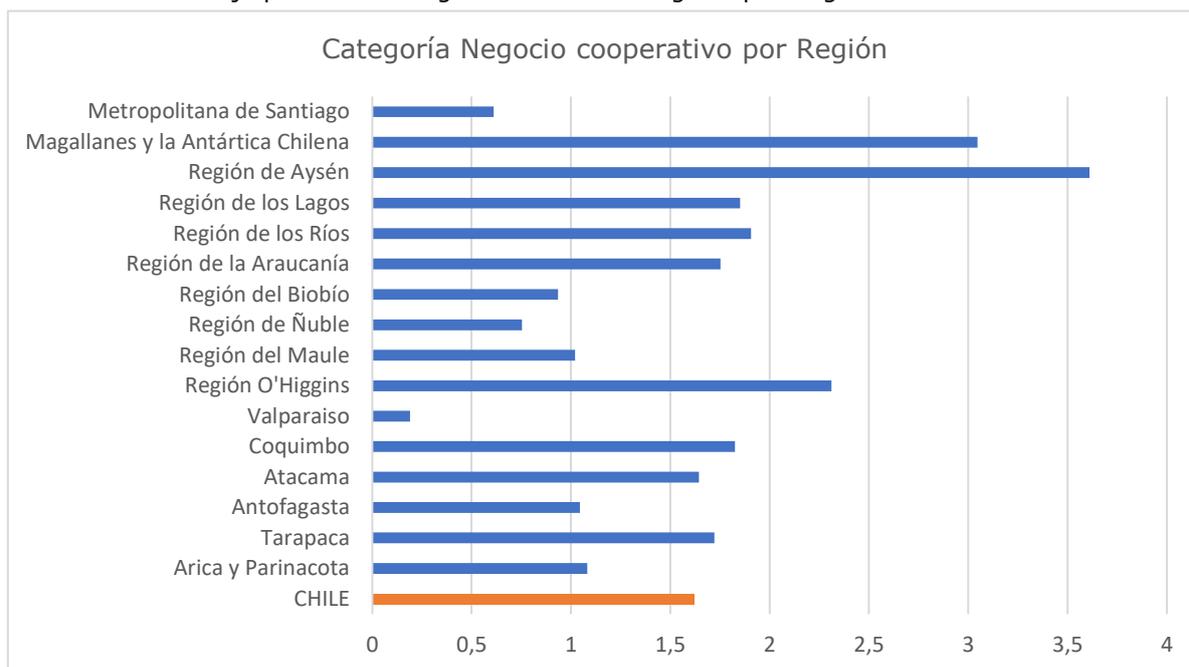


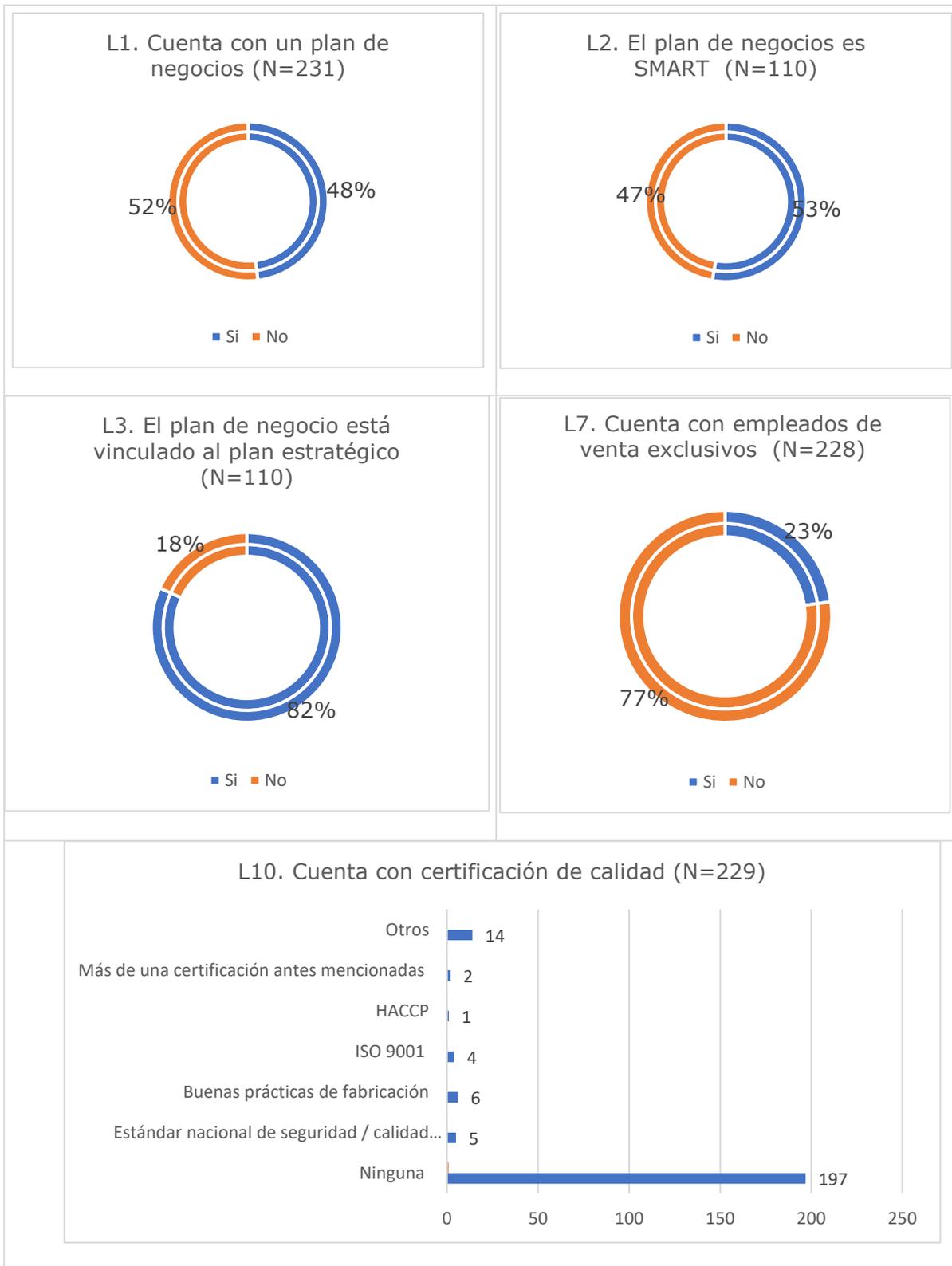
Tabla 5. Porcentaje de cumplimiento de las prácticas de la categoría modelo de negocio

<b>Negocio cooperativo</b>		Se cumple la práctica (%)
Ventas	I1. La organización tiene un plan de negocios para planificar nuevas actividades empresariales	⇒ 48%
	I2. El plan de negocios es SMART	⇒ 53%
	I3. El plan de negocios está vinculado al plan estratégico	⇧ 82%
	I7. La organización cuenta con personal de ventas /comercial exclusivo	⇩ 23%
	I10. Su organización tiene una certificación de calidad	⇩ 14%

### Subcategorías Negocio cooperativo

#### Ventas

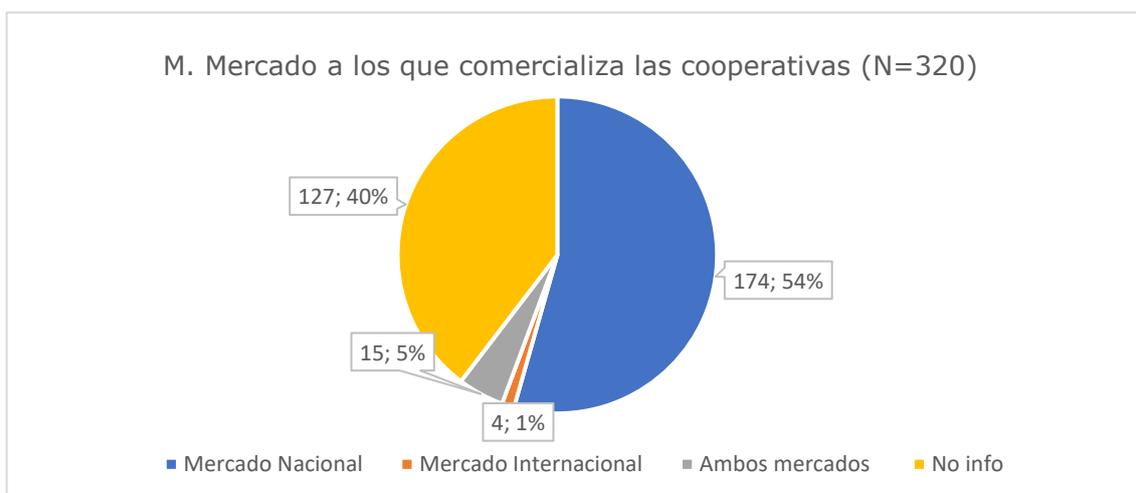
A continuación se presentan los gráficos que muestran el grado de cumplimiento de las prácticas de las subcategorías de Negocio Cooperativo que se presentaron en la Tabla 3. Cada gráfica corresponde a una pregunta que fue respondida por un determinado número de cooperativas.



### Mercados (Nacional/Internacional)

El 54% de las cooperativas comercializa sus productos principalmente en el mercado nacional. 15% vende a tanto en el mercado nacional como internacional. De 127 Cooperativas no se obtuvo información (Véase Gráfico 18).

Gráfico 18. Mercados en los que se comercializan los productos de las cooperativas



## Servicios Financieramente Sostenibles

Esta sección está conformada por dos subcategorías que corresponden a Asistencia Técnica y Prácticas Climáticamente Inteligentes ( Se refiere prácticas comprobadas que permiten aumentar la productividad, mejorar la resiliencia al cambio climático y reducir las emisiones provocadas por la actividad agrícola, Banco Mundial 2017). 17 preguntas de esta categoría se valoran, 12 de ellas tienen una puntuación normal, 4 preguntas tienen una puntuación doble (verde) y 1 pregunta tiene una puntuación de segundo grado (amarilla). En la Tabla 6 se presentan las preguntas más relevantes de esta categoría.

La prestación de servicios a los socios promedio de Chile es débil, alcanzó una puntuación de 1.7 de 4 que es el puntaje máximo (Véase Gráfico 19). Algunas conclusiones:

- El 47% de las cooperativas presta asistencia técnica a sus socios;
- El 15% de las cooperativas cuenta con personal permanente para ofrecer asistencia técnica a sus socios;
- 55% de las cooperativas está relacionada con algún programa de Gobierno que provee los servicios de asistencia técnica para el desarrollo de los productores, lo que es muy positivo, cuando el servicio es de calidad y cumple con las necesidades de asesoría que se definen por la misma cooperativa.
- Un factor determinante para la cooperativa es su priorización de necesidades sea de acuerdo a consulta a sus socios. 60% de las cooperativas indica que sus servicios son impulsados por los productores.

La autosostenibilidad financiera de los servicios se enmarca específicamente con la capacidad de las cooperativas de contar con técnicos de campo permanentes que acompañen a los productores en la mejora continua de los procesos de producción y en la innovación tecnológica en sus explotaciones. Cuando los ingresos del negocio cooperativo no alcanzan para contratar a un técnico o los socios no pagan independientemente por este servicio, se logra una dependencia de las instancias externas que están apoyando a la cooperativa, o simplemente no se pueden atender a los socios en sus necesidades de conocimiento.

En esta categoría se consideran a su vez las prácticas de producción que permiten dar atención al uso de los recursos naturales para la producción agropecuaria, y disminuir

externalidad negativas al medio ambiente. Algunas conclusiones basadas en algunas preguntas:

- 46% de las cooperativas promueven la diversificación de la producción;
- 48% de las cooperativas indican implementar sistemas eficientes de gestión de agua;
- 49% indica la eliminación de residuos en forma controlada;
- 46% realiza análisis de suelo;
- 44% asiste a sus socios en la planificación de la fertilización;
- 42% implementa una gestión eficiente del suelo.

Gráfico 19. Puntaje promedio categoría Servicios financieramente sostenibles por Región

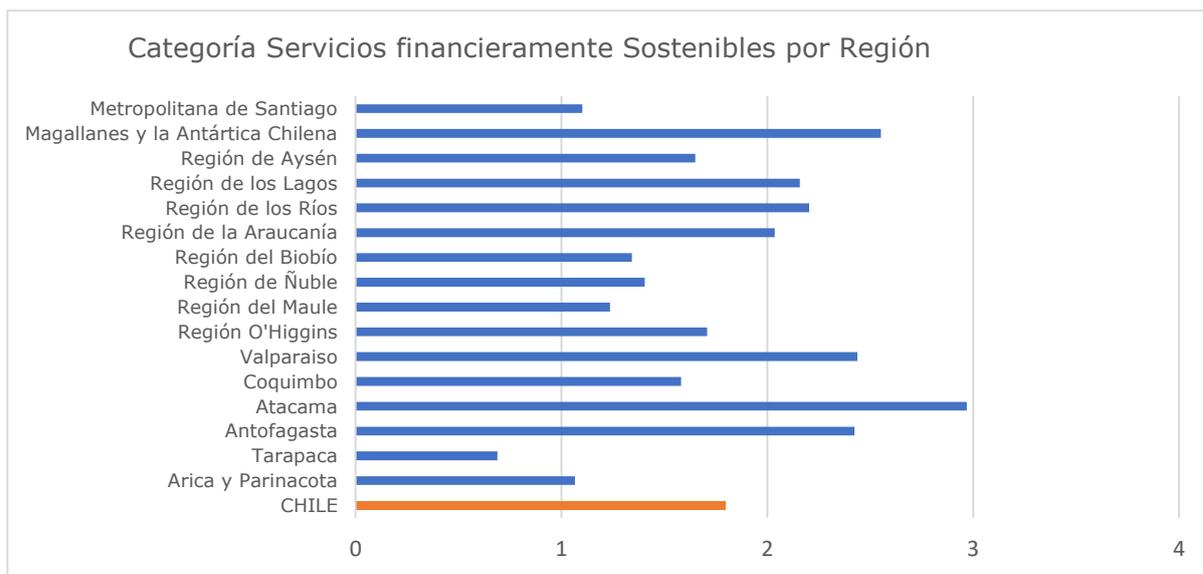


Tabla 6. Porcentaje de cumplimiento de las prácticas de Servicios Financieramente Sostenible (N=230 promedio)

Servicios financieramente sostenibles		Se cumple la práctica (%)
Asistencia técnica	o1. La organización proporciona servicios de asesoría (como capacitación técnica y desarrollo de habilidades) a los miembros	↑ 47%
	o2. La organización cuenta con personal permanente para servicios de asesoría	↓ 15%
	o3. La organización está relacionada con algún programa de gobierno (regional) para el desarrollo de los productores	↑ 55%
	o6. Los servicios son impulsados por los productores: las sugerencias de los productores se utilizan como insumo para mejorar	↑ 60%
Prácticas climáticamente inteligentes	q2. La organización promueve la diversificación de la producción	↑ 46%
	q6. La organización y los miembros han implementado un sistema eficiente de gestión del agua	↑ 48%
	q7. La organización y los miembros implementaron la eliminación controlada de residuos	↑ 49%
	q9. Realiza la organización análisis de suelo	↑ 46%
	q10. Realiza La organización una planificación de fertilización	→ 44%
	q12. La organización y los miembros han implementado una gestión eficiente de la calidad del suelo	→ 42%
	q13. La cooperativa y los miembros contribuyen a revertir la deforestación y la degradación de los bosques, minimizar el uso de la tierra y aumentar / mantener la productividad.	↑ 54%

## Tipos de Servicios

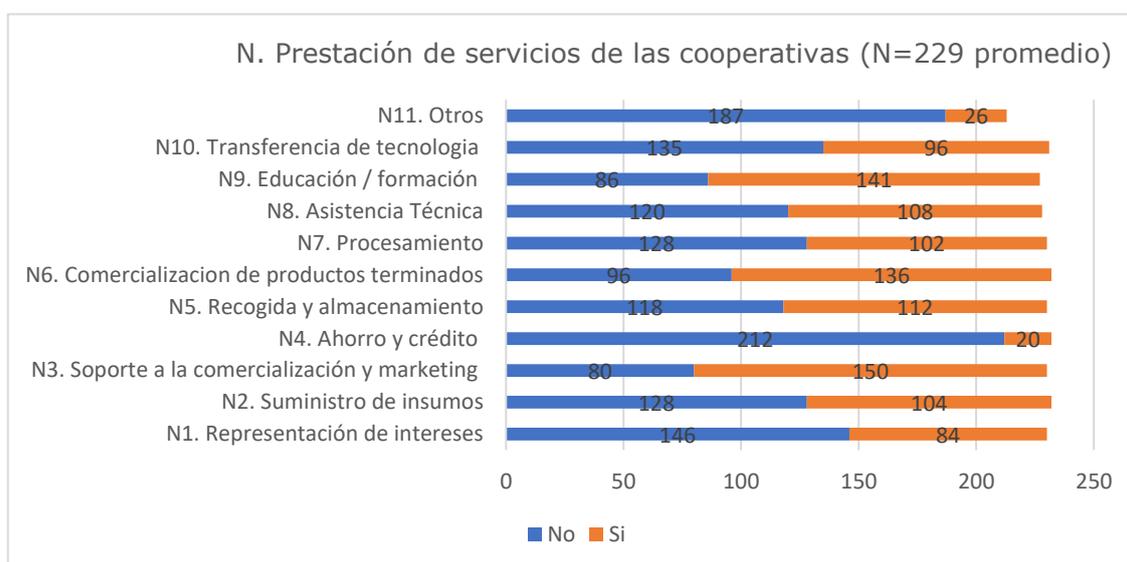
Las cooperativas indican prestar una serie de servicios a sus socios, algunas de ellas prestan más de un servicio de los mencionados en la encuesta (Véase Gráfico 20).

Algunas conclusiones:

- 65% de las cooperativas ofrecen soporte a la comercialización y marketing;
- 59% de las cooperativas comercializan productos terminados;
- 61% de las cooperativas proveen educación y formación.

Solo considerando los 3 resultados antes mencionados, se hace evidente que existe un enfoque a la comercialización y venta de productos. La comercialización de productos es una necesidad concreta, que resuelve el problema de acceso a mercado y mejores precios. De acuerdo a la experiencia, los productores se organizan para vender sus productos, y a medida que las cooperativas se desarrollan van ofreciendo servicios vinculados a disminuir costos de producción, mejorar calidad, aumentar productividad, etc.

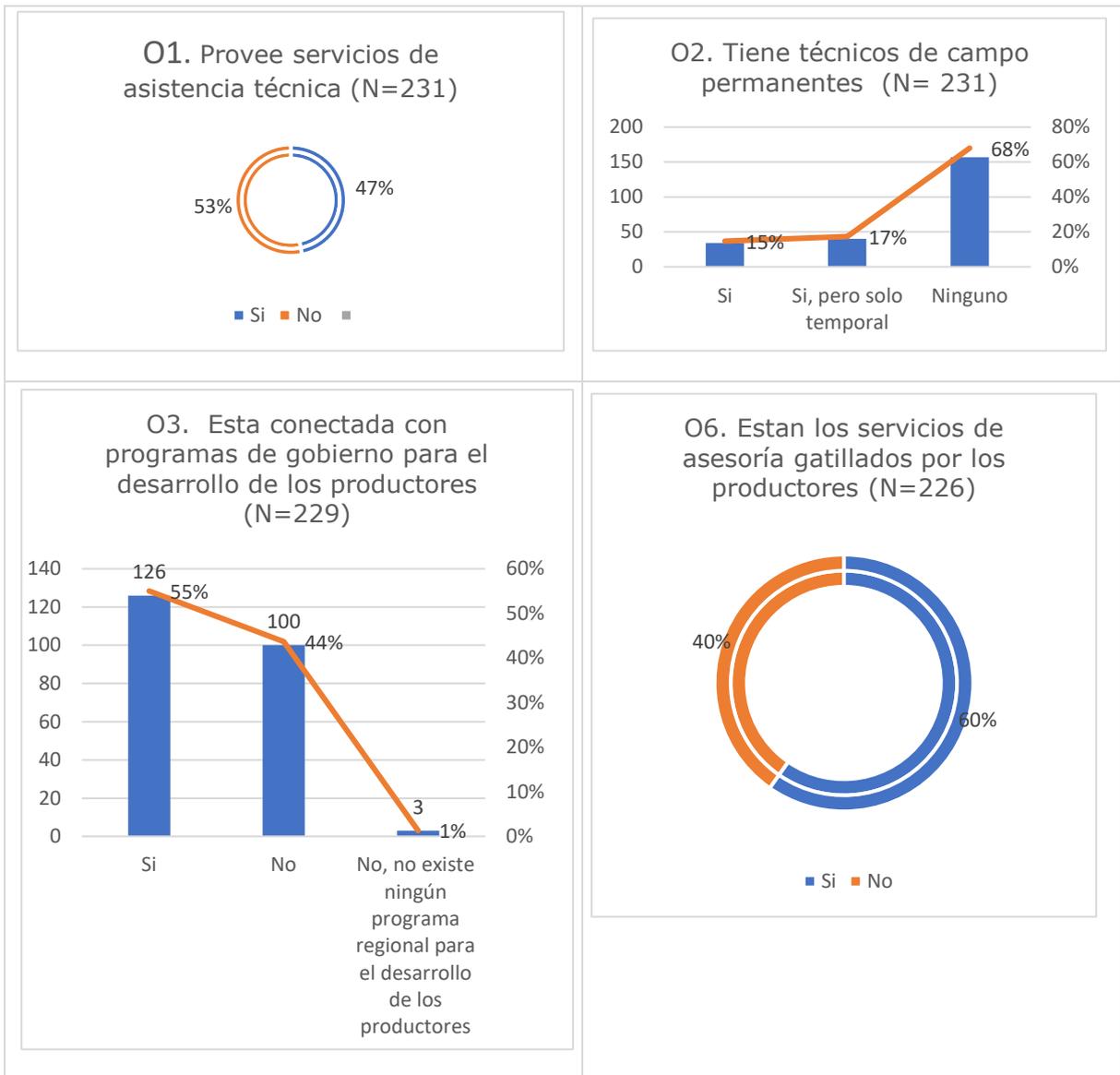
Gráfico 20. Tipos de servicios que las cooperativas proveen a sus socios



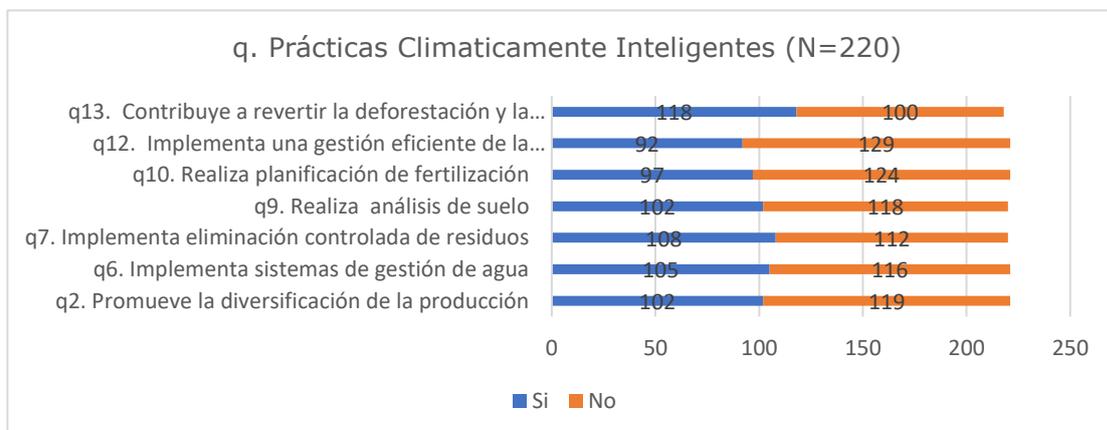
## Subcategorías Servicios Financieramente Sostenibles

A continuación se presentan los gráficos que muestran el grado de cumplimiento de las prácticas de las subcategorías de Servicios Financieramente Sostenibles que se presentaron en la Tabla 6. Cada gráfico corresponde a una pregunta que fue respondida por un determinado número de cooperativas.

### Asistencia Técnica



### Prácticas Climaticamente Inteligentes



## Incidencia Política y Lobby

Esta sección no está conformada por subcategorías, sino más bien, entre sus preguntas se encuentran los 4 pilares que permitirán institucionalizar una forma de realizar Incidencia Política y Lobby de forma sistemática y obtener resultados exitosos para las cooperativas que propone Agriterra. Estos pilares son: consulta a las bases, investigación participativa, mapeo de actores y propuestas de Incidencia SMART. En la categoría se valoran 12 preguntas. De estas preguntas, 7 de ellas tienen una puntuación normal, 4 preguntas una puntuación doble (verde) y 1 pregunta puntuación de segundo grado (amarilla). En la Tabla 8 se presentan las preguntas más relevantes de esta categoría.

La categoría de Incidencia Política y Lobby es la que tiene mejor puntaje de todas las categorías del estudio, 2.3 de un total de 4 puntos (Véase Gráfico 21). Las regiones de Aysén, O'Higgins, Valparaíso tienen valoraciones que superan los 3 puntos. Cooperativas en las Regiones Metropolitana, Antofagasta, Tarapacá, y Arica y Parinacota no presentan puntajes. Algunas conclusiones:

- El 23% de las cooperativas realiza actividades de Incidencia política (N=54); De aquellas 54 cooperativas que realizan incidencia,
- 20% realiza consulta a los socios para priorizar los problemas a incidir;
- 21% realiza mapeo de actores;
- 21% realiza propuestas SMART.

En general, las cooperativas no usan una metodología sistemática para lograr subir soluciones a sus problemas a los tomadores de decisión, a través de propuestas metodológicamente bien desarrolladas (Véase Gráfico 22).

Gráfico 21. Puntaje promedio categoría Incidencia política y Lobby por Región

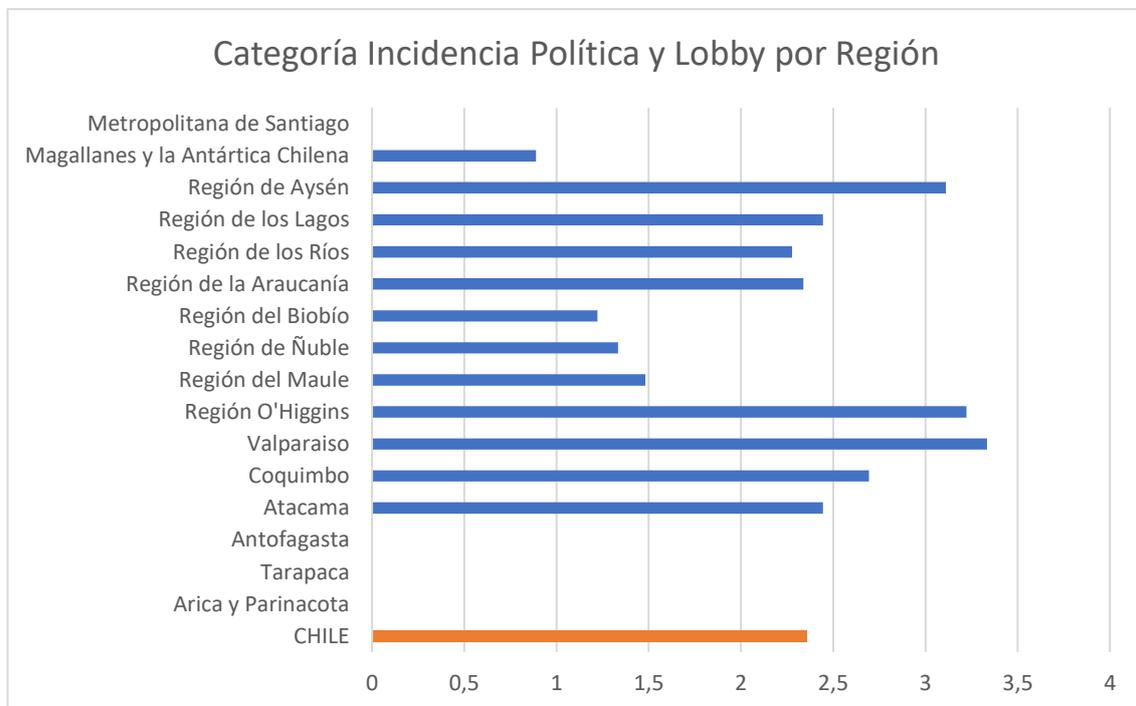
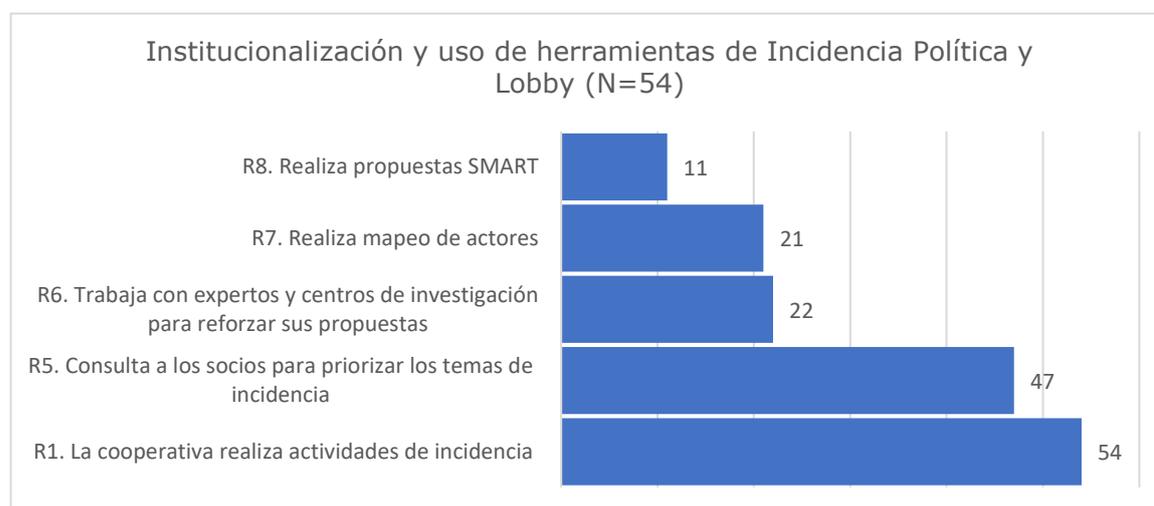


Tabla 8. Porcentaje de cumplimiento de las prácticas de Incidencia Política y Lobby (N=54) promedio

<b>Incidencia Política y Lobby</b>		Se cumple la práctica (%)
	r1. La organización realiza actividades de incidencia política	↓ 23%
<b>Consulta</b>	r5. La organización consulta a los miembros para definir temas prioritarios para la defensa de sus intereses	↓ 20%
<b>Investigación Participativa</b>	r6. La organización involucra a los institutos de investigación y expertos para fundamentar sus propuestas de incidencia política	↑ 41%
<b>Mapeo de actores</b>	r7. La organización prepara un análisis de actores cada vez que desarrolla una propuesta de incidencia política	↓ 21%
<b>Propuesta SMART</b>	r8. La organización prepara propuestas de incidencia SMART	↓ 21%

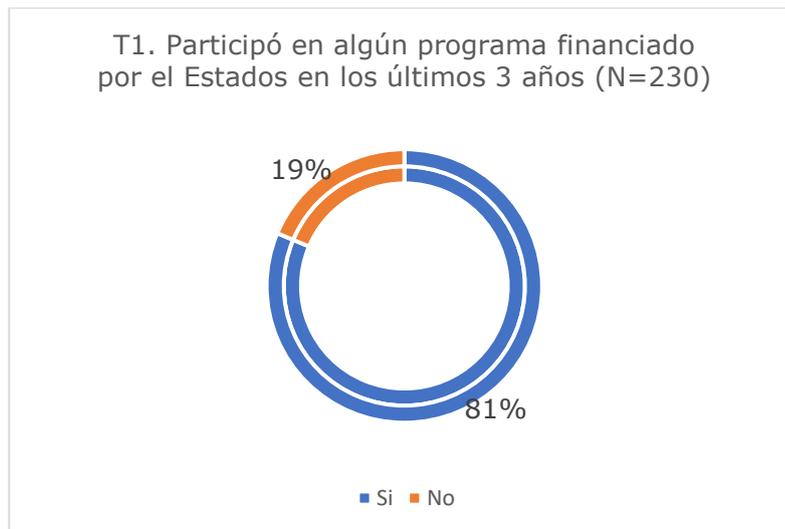
Gráfico 22. Número de cooperativas que realiza Incidencia política de forma sistemática



### Participación en Programas y Proyectos Financiados por el Estado

187 cooperativas indican haber participado en programas y proyectos financiados por el Estado en los tres últimos años. 47 cooperativas no han accedido a ese beneficio (19%) (Véase Gráfico 23)

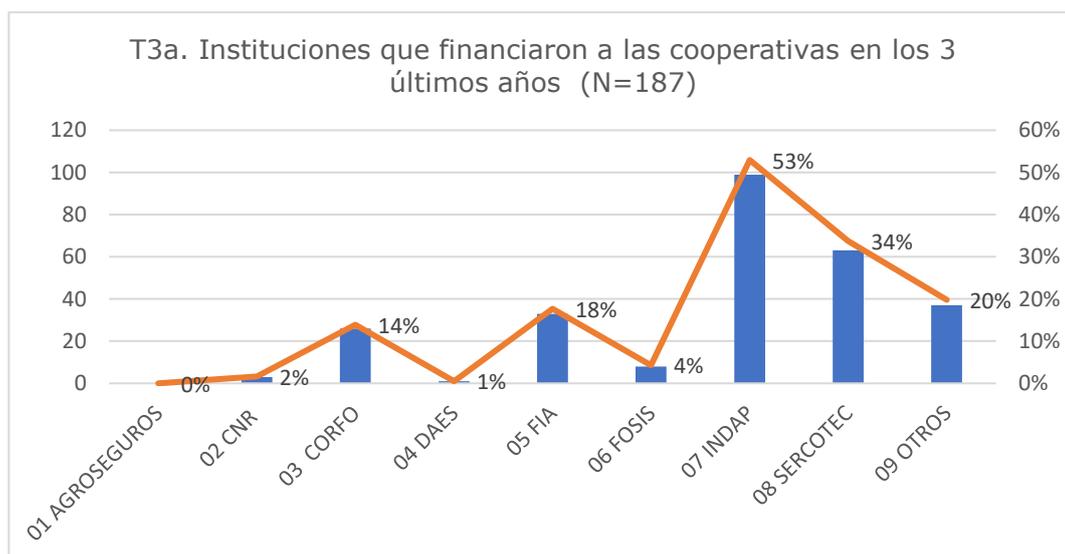
Gráfico 23. Cooperativas que han participado en programas financiados por El Estado en los 3 últimos años



De las 187 cooperativas que han indicado haber participado en programas y proyectos financiados por el Estado, según las respuestas 294 cooperativas recibieron apoyo, lo que quiere decir una cooperativa ha recibido apoyo de más de un programa.

Los programas de INDAP (53%), SERCOTEC (34%), FIA (18%) y CORFO (14%) han beneficiado a una gran número de cooperativas (Véase Gráfico 24).

Gráfico 24. Cooperativas que han participado en programas financiados por El Estado en los 3 últimos años



### Principales instrumentos

Los programas de Estado que han beneficiado a un mayor número de cooperativas en los 3 últimos años son (Véase Tabla 9):

- INDAP: Programa asociatividad económica con 63 cooperativas beneficiadas;
- SERCOTEC: Fortalecimiento gremial y cooperativo con 43 cooperativas beneficiadas;
- SECORTEC: Juntos con 27 cooperativas beneficiadas;
- FIA: Proyectos de Gestión para la innovación en Empresas cooperativas con 26 cooperativas beneficiadas.

- INDAP: Programa de Inversión que ha beneficiado a 23 cooperativas.
- 37 cooperativas se han beneficiado de otras instituciones que se refleja en la respuestas OTROS, como son: Gobierno Regional, PRODECOOP, Instrumentos de CORFO, PROCHILE, Ayllu Solar, SENCE, Ministerio de Energía, otros actividades de SERCOTEC, COBIN, Ministerio de Cultura, FNDR, CONADI, FIC, PROFO.

Se concluye que hay una mayor gama de instituciones y programas y proyectos que no se identificaron en la herramienta, que sin embargo, a los cuales el modelo cooperativo puede acceder de forma colectiva.

Tabla 9. Instituciones, instrumentos, y cooperativas beneficiadas con estos instrumentos durante los 3 últimos años (N=187)

Institución	Nombre del Instrumento	No coop beneficiadas
01 AGROSEGUROS	01 Cobertura de precios Agrícolas	0
02 CNR	Organizaciones de Usuarios de Agua (OUA)	3
03 CORFO	031 Red Tecnológica GTT+	2
	032 Red Mercados	2
	033 Red Proveedores	3
	034 Red Asociativa	11
	035 Acelera Chile	1
04 DAES	041 Plan Anual de Capacitaciones	0
	042 Diplomado E-learning de Cooperativas	2
	043 E3 Coop, encuentro anual de cooperativismo y emprendimiento juvenil.	0
05 FIA	051 Proyectos de Gestión para la Innovación en Empresas Cooperativas	26
	052 Giras para la Innovación	4
	053 Consultorías para la Innovación	4
	054 Eventos para la Innovación	1
	055 Rescate Patrimonio Agroalimentario	2
06 FOSIS	06 Yo emprendo grupal	6
07 INDAP	071 Programa de Asociatividad Económica (PAE)	63
	072 Créditos Corto Plazo Empresas	8
	073 Créditos Largo Plazo Empresas	9
	074 Alianzas productivas	10
	075 Programa de Inversión (PDI)	23
	076 PROGYSO Y programa apoyo a ferias	10
08 SERCOTEC	081 Juntos	27
	082 Fortalecimiento gremial y cooperativo	40
09 OTROS		37
<b>Total cooperativas</b>		<b>294</b>

## Principios cooperativos

Los principios cooperativos son 7: 1. Membresía abierta y voluntaria; 2. Control democrático de los miembros; 3. Participación económica de los miembros; 4. Autonomía e Independencia; 5. Educación, formación e información; 6. Cooperación entre cooperativas; y 7. Preocupación por la comunidad.

80 preguntas de las distintas categorías y subcategorías de la herramienta se han vinculado a sus correspondientes principios cooperativos. Algunas preguntas responden a más de un principio. Las cooperativas respondieron a cada una de las preguntas desconociendo que estaban vinculadas a los principios. Algunas conclusiones basadas en el Gráfico 25 :

- El principio 6 cooperación entre cooperativas es el que tiene el mayor puntaje;
- El principio 3 participación económica de los miembros es el segundo con mayor puntaje;

- Los principios 2, 4 y 5 muestran críticamente la situación de las cooperativas de Chile. El principio 2 y 5 se observa claramente en las categorías de gobernanza y la gestión financiera, que van desde la organización de la Asamblea general de socios, la presentación de las cuentas, disponibilidad de actas de reuniones, procedimiento y protocolos que permitirán un mejor y transparente manejo de la información y de los bienes de las cooperativa. La formación y educación es limitante para que los líderes, empleados y socios logren un mejor desempeño y compromiso con su cooperativa. Una cooperativa no es autónoma e independiente (principio 4) a menos que el control recaiga en sus miembros de acuerdo con una práctica democrática sólida, abierta, transparente y responsable. Este principio también se vincula a la relación de la cooperativa con el Gobierno nacional, compradores, y otros actores que tengan una posición dominante.

Las cooperativas de las regiones de Aysén, Los Lagos, Valparaíso y Atacama practican de forma consecuente los principios cooperativos, lo que se refleja en los resultados de su funcionamiento interno (Véase Gráfico 26).

Gráfico 25. Puntaje promedio de los 7 principios cooperativos en Chile



Gráfico 26. Puntaje promedio de los principios cooperativos por Región y Chile

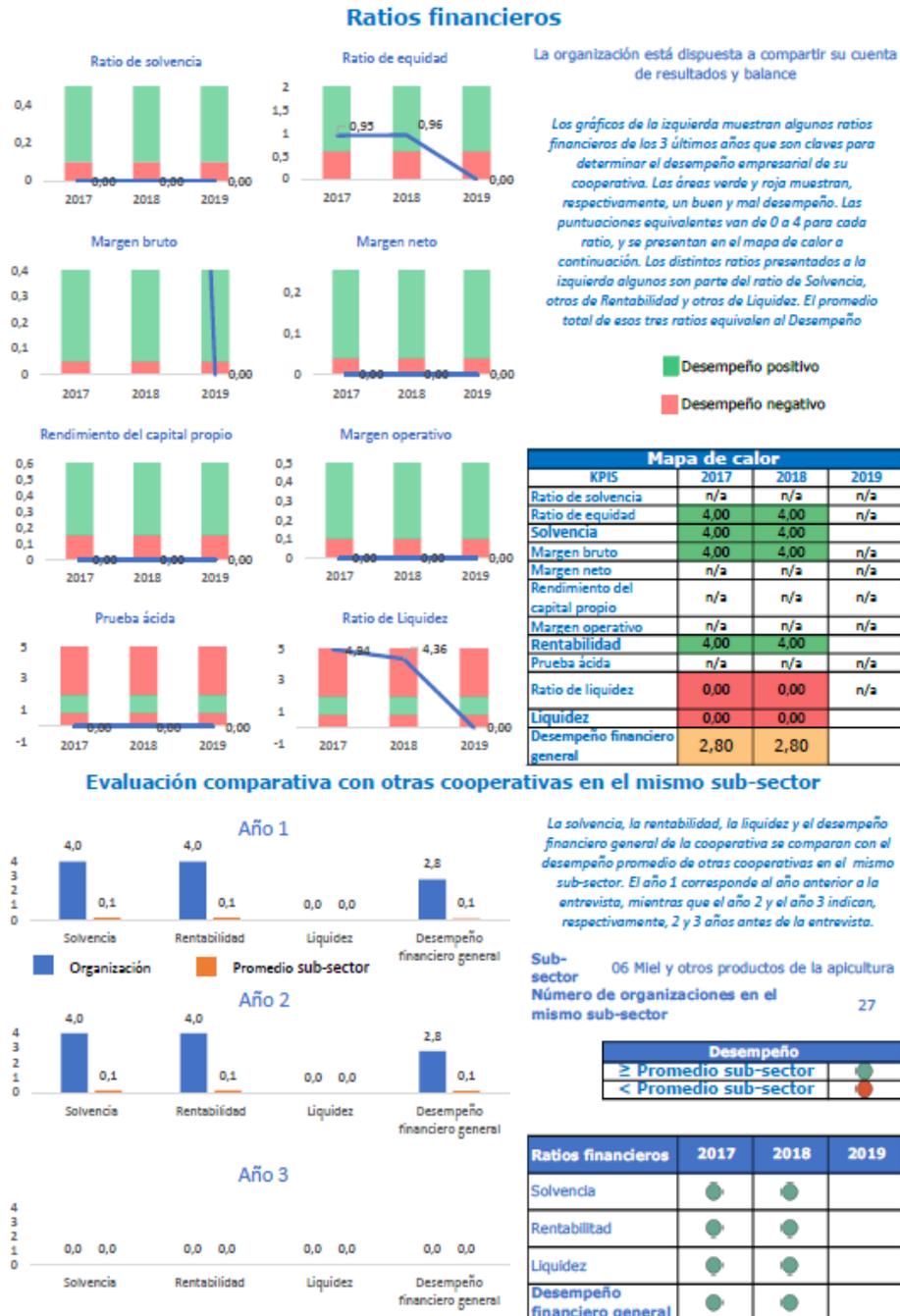


## Indicadores Financieros

De las 246 cooperativas que completaron la herramienta solo 9 (3.6%) de ellas estuvieron a dispuestas a compartir sus Estados Financieros (Estados de Resultados y Balance). Los Ratios financieros de estas 9 cooperativas en cuestión se presentaron en sus informes individuales (así como se presenta en la Figura 4) , y sus datos se encuentran en la base de datos. Algunas conclusiones generales:

- Por lo menos 200 cooperativas llevan una contabilidad, todas ellas deberían manejar las cuentas, y contar con Estados Financieros.
- 178 tienen contabilidad digital lo que se le hace más fácil generar los reportes financieros de una forma más rápida, permitiendo con ello tomar decisiones en forma oportuna.
- 151 cooperativas manejan su contabilidad fuera de la cooperativa. La contabilidad la lleva un contador externo.
- El presentar las cuentas en forma interna y a su vez, permitir que externos las evalúen, refleja el nivel de transparencia del manejo de la información y de las finanzas de la cooperativa.
- El no existir una obligación por parte de la Cooperativa frente a este mapeo de cooperativas en Chile, se considera completamente justificable que las cooperativas no hayan querido compartir sus cuentas para el análisis.

Figura 4. Hoja de Ratios Financieros como se presta en los Informes por cooperativa individuales.



## Agripooler

Agriterra utiliza el termino Agripooler para referirse a un empleado o un socio de una cooperativa que cuenta con el conocimiento, experiencia y la capacidad de compartir dichos conocimientos con otras cooperativas. Agriterra trabaja con el enfoque de productor a productor, de cooperativa a cooperativa para realizar el trabajo de fortalecimiento del modelo cooperativo.

El 51% de las cooperativas indican contar con un profesional o líder que puede cumplir el rol de Agripooler. Los datos de estas 109 personas son parte de la base de datos.

Gráfico 27. Número de cooperativas que indican poder contar con expertos para ser parte de una red de Agripool.

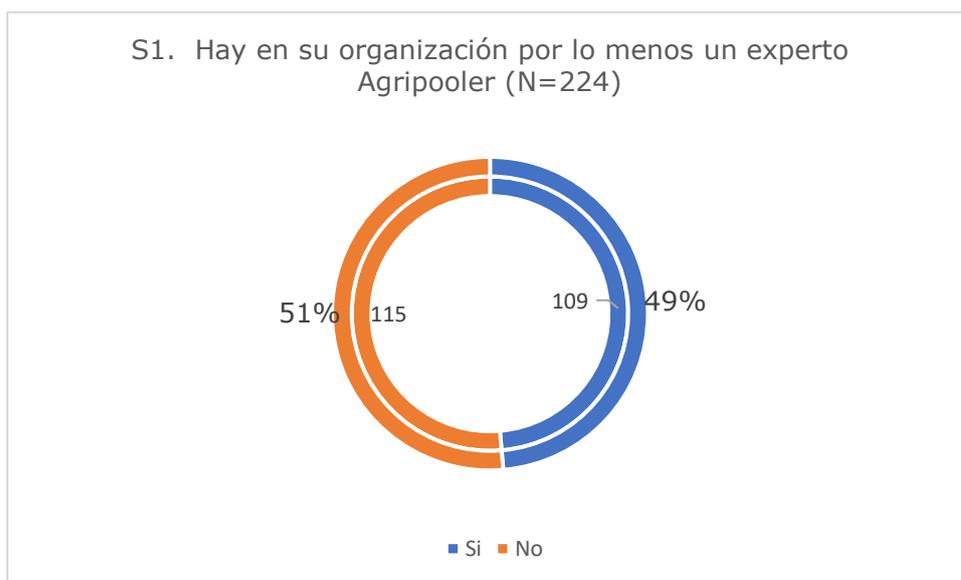
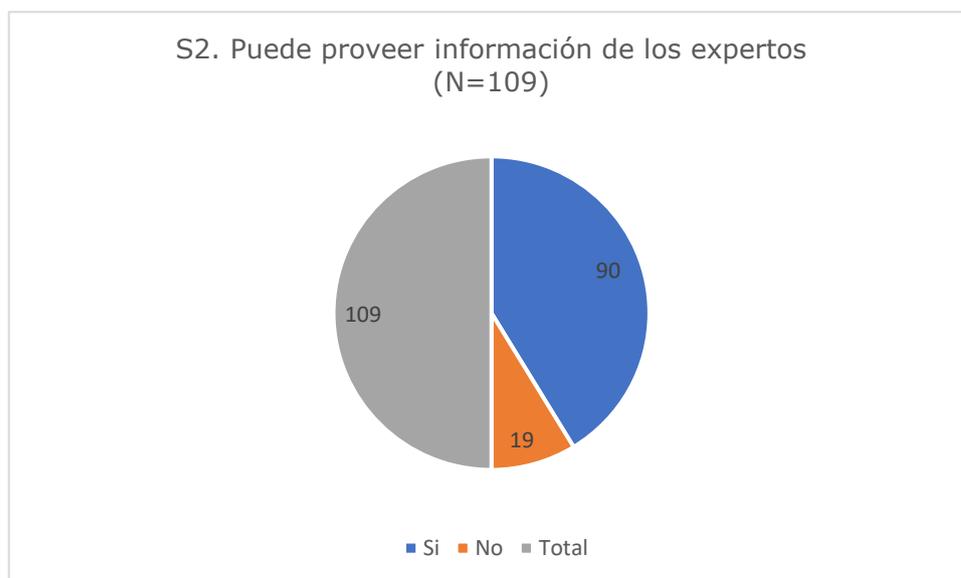


Gráfico 28. Número de cooperativas que compartieron información de sus expertos



## 3 CONCLUSIONES GENERALES

Existen 281 cooperativas vigentes en Chile, de las cuales 17 están en proceso de constitución. El 31% de las cooperativas vigentes se encuentran en la Región de la Araucanía.

Las cooperativas chilenas en su gran mayoría son organizaciones jóvenes, el 51% de ellas se conformaron en los últimos 5 años. En los últimos 10 años se han conformado el 62% de las cooperativas chilenas.

Las cooperativas representan a aproximadamente a 9860 productores/as en todo Chile, 1886 son mujeres y 416 son jóvenes con edad menor o igual a 35 años.

Las cooperativas chilenas son pequeñas en cuanto a número de socios, el 69% de las cooperativas tienen menos de 20 socios, y el 39,8% tiene menos de 10 socios.

Las 16 cooperativas más grandes de Chile con socios que varían de 100 a 948, representan el 65% (5484) de los productores organizados bajo el modelo cooperativo en Chile. El mayor número de productores organizados se encuentran en las regiones de Coquimbo, Los Lagos, Los Ríos y Araucanía.

Los 5 sectores con mayor representatividad y que organizan al 50% de las cooperativas de Chile son: Hortícola, Frutales y Frutales menores, Servicios y Lácteos.

Sus ventas se orientan principalmente al mercado nacional (54% de las cooperativas) sin embargo, existen cooperativas que diversifican su mercado vendiendo sus productos tanto al mercado nacional como internacional (15 %). Basado en los servicios que las cooperativas brindan a sus socios, se visualiza claramente que sean conformado para dar soporte en la comercialización de sus productos.

Al analizar las cooperativas en su gestión interna y su modelo de negocio basado en las 5 categorías de análisis: Gobernanza, Gestión Financiera, Negocio Cooperativo, Servicios Financieramente Sostenibles e Incidencia Política, se puede concluir que las cooperativas de Chile en un 80% son débiles. El promedio de estas 5 categorías alcanza un puntaje de 1.38 de una escala de 0 a 4.

Existen solo 5 cooperativas que superan los 3 puntos, y 45 cooperativas los 2 puntos. Es decir el 20% de las cooperativas de Chile demuestran manejar su cooperativa de una forma profesional, basado en las buenas prácticas que se presentan en la herramienta.

Solo basándose en los aspectos de mejorar por cada categoría, hay que dar atención a:

### Gobernanza

- Dar atención a la división de roles y a la claridad de responsabilidades a través de manuales de funciones en todos los niveles de toma de decisión especialmente para los Consejos de Administración, Junta de Vigilancia y a nivel de empleados a través del uso de perfil de puestos.
- Dar atención a la formación de los órganos de gobierno como son los Consejos de Administración y Junta de Vigilancia para que pueden ejercer mejor su rol

de representación y liderazgo estratégico en la cooperativa. Considerando que existe rotación de funciones, la formación debe ser regular.

- Formar a los gerentes de las cooperativas en gestión de la empresa cooperativa. Considerando que el 78% de las cooperativas cuentan con uno, que sin embargo, 68% indica que no ha sido contratado por un proceso de contratación independiente.

#### Gestión financiera

- Dotar a las cooperativas de instrumentos de planificación de largo plazo, y planificación presupuestaria.
- Procurar que implementen procedimientos de gestión administrativa y financiera y que estos se mantengan actualizados.
- Formar a contadores en el modelo de gestión de contabilidad para cooperativas.
- Formar a los líderes en gestión financiera para cooperativas, de manera que puedan con conocimiento tomar decisiones estratégicas de la cooperativa.
- Considerando que solo 9 cooperativas de Chile estuvieron dispuestas a compartir sus Estados de Resultados, se desconoce si no son capaces de generarlos. Las cuentas son fundamentales para tomar decisiones empresariales.
- Considerando que se desconocen las cuentas, tampoco se sabe si las cooperativas cuentan con liquidez para responder a sus obligaciones de corto plazo, y si cuentan con patrimonio que le permita acceder a crédito de la banca para inversiones de largo plazo. Se desconoce si sus ventas logran cubrir sus costos de ventas y sus costos administrativos. De acuerdo a lo antes propuesto, la formación en gestión financiera debe ir acompañada de formación en capitalización interna, de manera que la cooperativa pueda planificar sus inversiones y crecimiento en el mediano y largo plazo.

#### Negocio cooperativo

- Si las cooperativas no cuentan con planificación estratégica y tampoco planes de negocios, su camino es incierto. Dotar a las cooperativas con los conocimientos básicos en planes de negocio, de manera que puedan subcontratar de forma adecuada a los profesionales que le provean ese servicio.

#### Servicios financieramente sostenibles

- Las cooperativas no cuentan con técnicos de campo para dar servicios de asistencia técnica a sus socios, es posible que estos servicios sean brindados por los distintos programas de Estado, con ello, una mayor responsabilidad del Estado de proveer servicios de calidad, con objetivos SMART que lleven al productor a mejorar sus rendimientos en forma medible y rentable.

#### Incidencia Política y Lobby

- Dotar a los líderes con herramientas para realizar propuestas en beneficio de sus socios en forma efectiva, dando atención a los 4 pilares que Agriterra recomienda: Consulta a la membresía, uso de metodologías de investigación participativa, realizar mapeo de actores, y finalmente elaborar propuestas de incidencia SMART.

## Programas y Proyectos de Estado

Existen un sinnúmero de instrumentos de apoyo al modelo cooperativo, el 81% de las cooperativas indica haberse beneficiado de uno de ellos. Sin embargo, también se aprecia que no todos los instrumentos han logrado llegar al 100% de las cooperativas de Chile. Los instrumentos y programas deberían seguir una estrategia de acompañamiento profesional de largo plazo, o basado en la capacidad de la cooperativa para desarrollarse en invertir en su cooperativa, logrando una inversión del Estado más efectiva, pero a su vez, invertir en las capacidades internas para que las cooperativas sean autosostenibles en el mediano plazo. Los gerentes externos, los contadores externos, y los técnicos externos afectan a las cooperativas en su autonomía e independencia, y en la capacidad de exigir calidad, porque no son parte del proceso de selección y tampoco las cooperativas están pagando por dicho servicio.